

EILEEN RACHMAN



Startup

Dari START-UP menuju
UNICORN

..... Kiat Sukses

Berkarier di Era Digital





UNICORN

----- Kiri Sukono -----
Bankir di Era Digital

Dari START-UP menuju UNICORN
Riset Sukses Berkarir di Era Digital
Diah Eileen Rachman

GM Supersari

Penerbit: PT Gramedia Pustaka
Cedung Gramedia Blok 1 Lt. 5
Jl. Pahlawan Barat 29-32, Jakarta 16070

Ilustrasi: Theodor
Desain sampul dan isi: theodor

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
Kompleks Gramedia Building Blok 1 Lantai 5
Jl. Pahlawan Barat 29-32 Jakarta 16070
anggota IKAPI, Jakarta, 2019

www.gmu.id

Hati-hati dalam membeli dan undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN 978-602-06-3426-5

ISBN Digital 978-602-06-3428-9

Ditetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta
Itu di luar tanggung jawab Percetakan

Sampul Pelanggaran Pasal 12)
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan sengaja melakukan pelanggaran hak cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 ayat (1) huruf 1 untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000 (empat juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan sengaja melakukan pelanggaran hak cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 ayat (1) huruf 1, huruf 6, huruf 7, dan/atau huruf 8 untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000 (empat juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan sengaja melakukan pelanggaran hak cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 ayat (1) huruf 1, huruf 6, huruf 7, dan/atau huruf 9 untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000 (empat juta rupiah).
4. Setiap orang yang membantu untuk sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang dilakukan dalam bentuk pelanggaran dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000 (empat juta rupiah).



Dari START-UP menuju **UNICORN**

..... Kiat Sukses
Berkarier di Era Digital

EILEEN RACHMAN



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama



KOMPAS GRAMEDIA

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	6
1: DARI START-UP MENUJU UNICORN	8
Kecerdasan Buatan di Depan Mata	15
Berubah, Mengapa Tidak?	21
Menerima Keadaan Normal yang Baru	29
WOW! Baru di Era Baru	37
Tren Kerja Masa Kini	45
Gerak Cepat di Tengah VUCA	51
Dunia Tanpa Rahasia	59
Tangguh Menghadapi Masa Depan	66
Bisnis di Era Tidak Biasa	74
2: ADAPTASI ATAU MATI	82
Bebaskan Diri dari Masa Lalu	84
Lakukan Transformasi	87
Jangan Tunda Inovasi	97
Selangkah di Depan	112
Manusia dan Karier di Era Digital	117
Soft Skill, Masih Pentingkah?	128
Corporating Space	135
Kode Etik	142
Menyeimbangkan Kerja dan Kehidupan Pribadi	148
3: BELAJAR DI ERA VUCA	159
Gamification: Belajar Lewat Permainan	159
Learning Agility	169
Jadilah Pembelajar Abad	176

4: PEMIMPIN YANG ADAPTIF	183
Pendekatan DACA	186
Manajemen Talenta	189
Humanitas di Dunia Digital	195
Kita Memang Berbeda	200
Kekuatan Manusia	209
Kesiapan Bekerja di Era Baru	215
Human Capital Index	222
Memimpin Dunia Digital	228
Generasi Milenial	236
Pemimpin Milenial	244
Keterlibatan Karyawan di Era Informasi	250
5: ANDALAH SANG MASA DEPAN	258
Menyalakan Api dalam Jiwa	264
Jadilah Pemain	271
Haus Mencari Data	278
Jelajahi dan Temukan Solusi	285
Nyatakan dengan Jelas dan Berani	296
Tetaplah Terhubung	303
Awret Muda	310
TETAP MANUSIAWI DI ERA DIGITAL	317
TENTANG PENULIS	319




KATA PENGANTAR

Tiba-tiba di masa kini anak muda tidak saja mengukir impian sebagai profesional yang aktif bekerja di perusahaan-perusahaan besar. Sekarang ini berwirausaha, membangun perusahaan start-up yang konon bisa dimulai dari kamar kos atau garasi asalkan berbasis teknologi, menjadi pilihan yang bahkan lebih menarik daripada bergabung di perusahaan besar.

Walaupun di seluruh dunia keberhasilan para start-up hingga mencapai unicorn (perusahaan start-up yang bernilai lebih dari satu miliar dolar AS) sangat sedikit dan rata-rata hanya enam perusahaan dalam setahun, hal ini tidak berarti hal itu menjadi mustahil. Yang jelas, dunia ini memang telah berubah, dan tidak ada salahnya bila kita memang belajar untuk mengubah cara pikir agar bisa berselancar di dunia penuh disrupsi ini.

Kiat-kiat dalam buku ini bisa membantu para pemula—dan mungkin pembimbingnya—untuk menjadi pengusaha atau





profesional yang lebih baik. Pertama-tama kita diajak untuk membuka pikiran, mengingat, dan benar-benar menyadari bahwa dunia sekarang memang penuh kejutan. Ini sudah menjadi 'the new normal' di masa sekarang. Agar kita bisa hidup di dalamnya bahkan ikut berada dalam arus kemajuan ini, keterampilan beradaptasi merupakan kunci yang harus kita pegang dan kuasai. Karier kita hanya akan mungkin berkembang dan maju apabila daya adaptasi ini sudah menjadi kebiasaan. Selain itu, apalagi kalau kita berharap untuk menjadi pemimpin.

SIKAP PEMBELAJAR MUTLAK DAN SAMA SEKALI TIDAK MUNGKIN KITA TINGGALKAN BARANG SEKEJAP MATA SAJA DI ERA INI,

Pada akhirnya, buku ini ditutup dengan mengingatkan bahwa para generasi muda dengan segala kecerdasan dan karakteristiknya adalah pemeran utama di masa depan. Bahkan sebenarnya merekalah masa depan itu, bukan sesuatu di luar ataupun di atas mereka. Dengan demikian, jelaslah bagi kita bahwa upaya untuk terus memperbarui dan meremajakan diri tak bisa ditawar lagi.

Semesta, tanah air, semuanya mengharapkan kita untuk menjadi pemain di era baru ini.

EILEEN RACHMAN

1

DARI START-UP MENUJU UNICORN

Pastinya banyak yang tergiur mendengar kisah sukses para pengusaha yang sekarang memimpin dan memiliki perusahaan-perusahaan yang diukir unicorn, perusahaan yang bernilai pasar lebih dari satu miliar dolar AS. Apalagi semua perusahaan tersebut dimulai dari nol, tanpa mempunyai kantor maupun modal besar. Kisah ini tentunya menginspirasi para milenial untuk mencoba dan berusaha berwirausaha. Walaupun belum mencapai tingkatan unicorn, kita bisa melihat beberapa perusahaan restoran seperti Warunk Upnormal yang terus berkembang, berekspansi, dan diminati investor.

Yang jelas, perusahaan-perusahaan start-up yang sukses ini sering terlihat sederhana walaupun semuanya memang berbasis teknologi. Benarkah demikian? Dari beberapa perusahaan yang sukses di luar negeri, kita bisa mempelajari beberapa hal.

Yang pertama, perusahaan-perusahaan seperti itu biasanya berciri...



FAST



INTENSE



**PURPOSE
-DRIVEN**

Bila kita berkesempatan mengunjungi kantor para unicorn ini, kita akan menyaksikan kantor yang sepertinya tidak beraturan, dengan anak-anak muda yang gesit, kreatif, dan pandai berseleraan. Terasa betapa mereka ini ahli, bertalenta, dan siap berinovasi secepatan kilat. Kita sering kali tidak menyadari bahwa di balik tampilan itu, mereka ternyata sangat kuat dalam memegang misi.



DENGAN MISI YANG KUAT, PARA ANGGOTA TIM DALAM PERUSAHAAN TAHU APA, BAGAIMANA, DAN TERUTAMA BUAT APA MEREKA BERINOVASI.

Amazon, start-up yang berdiri pada tahun 1997-an, memulai bisnis dengan membuat surat kepada para "stakeholder"-nya. Surat ini sangat serius, berisi mimpi Jeff Bezos dan gambaran tentang masalah yang dihadapi pelanggan beserta solusinya. Ia juga menyertakan beberapa pendapat pelanggan, bagaimana ia akan memulai bisnisnya, serta ajakan kepada para stakeholder untuk melakukan langkah-langkah tertentu.

Dalam surat tersebut sama sekali tidak tercantum janji untuk cepat-cepat mendapatkan laba besar, karena baginya sepanjang setiap orang berpikir untuk pengembangan maka perusahaan pasti tidak akan mundur. Budaya bertanya dan mempertanyakan harus tumbuh dan mengalir dalam nadi setiap anggota tim. Semua orang harus mengupayakan evolusi. Di sinilah istilah *disrupsi* itu mulai muncul, karena perusahaan-perusahaan ini sangat aktif dalam menyerang pasar. Selain itu, kelompok *start-up* ini juga terlihat langgguh karena mereka menanamkan bahwa budaya berbuat salah adalah sebuah ajang pembelajaran. Para pemimpin *start-up* juga senantiasa mengingatkan para anak muda ini tentang alasan mengapa mereka bersatu dan berkelompok. Para anggota tim pun terus-menerus dingatkan agar senantiasa menjaga ide, *passion*, dan sikap yang mengarah kepada tujuan awal.



**JEFF BEZOS, CEO AMAZON,
JUGA MENGINGATKAN TIMNYA
UNTUK MEMBANGUN
MENTALITAS DAY ONE,
SIKAP YANG MENGANGGAP
BAHWA SETIAP HARI ADALAH
HARI PERTAMA DARI
USAHA KITA.**



Kita tidak bisa menganggap bahwa hari selanjutnya adalah "day two", karena hal itu berarti kita harus sudah merasa menyelesaikan sesuatu pada hari pertama sehingga semangat kita bisa agak menurun. Ketika seorang peneliti mengecek perusahaan start-up lainnya, hampir semua pemimpin setuju dengan diembangkannya mentalitas "day one" ini. Dr. Nehel Poovoah yang merupakan pendiri CancerAid mengatakan bahwa setiap kali kita menemukan apa pun yang kita anggap sebagai inovasi, yakinlah bahwa ada sepuluh perusahaan lain yang juga sedang menggarap hal yang sama. Jadi kita memang perlu menjaga agilitas kita dan tidak pernah boleh terkena, apalagi sampai berada di zona nyaman.

Salah satu berikutnya dan yang juga penting adalah sikap **obsesif kompulsif** terhadap kebutuhan pelanggan. Beberapa pemimpin menyebutkan bahwa perbaikan sangatlah penting untuk dilakukan bahkan sebelum keluhan datang. Masukkan di hari

pertama sudah signifikan untuk membelokkan arah inovasi. Semua perusahaan start-up mengatakan bahwa mereka tidak pernah melepaskan pandangan mereka terhadap pelanggan. Sebisa mungkin mereka bahkan menyediakan jasa yang belum didasari pelanggan sebagai kebutuhan dan membangunnya menjadi sebuah kebutuhan semenjak pelanggan menggunakannya. Tengoklah arsitektur jasa-jasa yang ditawarkan Go-Jek. Dan pengantaran manusia dan barang berbagai ukuran, pemesanan makanan, beragam servis seperti salon, pijat dan pembersihan, sampai merambah kepada jasa metode pembayaran. Pelanggan dikurung oleh jasa-jasa yang tadinya bahkan tidak terpikir akan mereka perlukan.

Obsesi kepada pelanggan ini juga menentukan kadar kedekatan hubungan pelanggan dengan perusahaan.



**EVEN WHEN THEY DON'T
KNOW IT, CUSTOMER
WANT SOMETHING
BETTER, AND YOU
DESIRE TO DELIGHT
YOUR CUSTOMERS WILL
DRIVE YOU TO INVENT
ON THEIR BEHALF.**

Jadi, kita memang tidak boleh berkedip sedikit pun dalam mengamati pelanggan. Kita bahkan harus bisa menghayatkan kehidupan sehari-hari mereka sehingga bisa menemukan apa yang masih mereka butuhkan. Kita perlu banyak berbicara dengan pelanggan, mengobservasi, dan mengenal mereka lebih dalam lagi. Kita juga perlu berinovasi, bisa lebih membahagikan pelanggan yang titik kepuasannya selalu bergeser mengikuti tren yang ada di pasar.

Walaupun kita memiliki kesan bahwa usaha start-up ini cepat meledak, tidak ada pimpinan start-up yang berpikir pendek. Ini juga salah satu kunci mereka: **selalu berpikir jangka panjang**. Tengoklah bagaimana upaya promosi dan marketing tetap dilakukan oleh Go-Jek yang sudah nomor satu. Sementara kita mungkin memikirkan bagaimana perusahaan ini mencetak laba, mereka justru lebih berfokus pada pengembangan perusahaan.

Sikap mental inilah yang membawa perusahaan-perusahaan ini ke kelas dunia, bahkan mengundang investor. Tidak ada hubungan laba sebesar 30-20%. Amazon bahkan selalu menargetkan laba setinggi 1-2 %.



WORK LONG HOURS, HARD, AND SMART MAU TIDAK MAU HARUS KITA TERAPKAN APABILA KITA INGIN MENJADIKAN PERUSAHAAN KITA SEBAGAI SEBUAH PERUSAHAAN UNICORN.

Ketiga kriteria ini seharusnya berjalan secara beriringan alih-alih hanya dipilih salah satunya saja. Kita perlu mengumpulkan SDM yang memenuhi ketiga kriteria itu sekaligus. Orang-orang yang berada dalam tim haruslah memiliki “*design thinking*” yang sistematis, bisa melihat gambaran besar perusahaan, sekaligus juga berdisiplin untuk bertahan pada prinsip yang sudah ditegakkan.

KECERDASAN BUATAN DI DEPAN MATA

Pengguna iPhone mungkin sudah terbiasa menggunakan fitur Siri yang bisa mendengarkan perintah, menunjukkan jalan, mencari arti kata, dan banyak hal lagi yang membuat kita merasa memiliki asisten pribadi. Di balik kecanggihan itu ada teknologi sangat maju yang meniru pancaindra manusia, mengemulkannya kepada sebuah "mesin otak" dan kemudian berespons secara menakutkan. "Mesin otak" ini disebut dengan kecerdasan buatan atau *artificial intelligence* (AI).

Siri dikembangkan ketika Apple mengakuisisi perusahaan kecerdasan buatan bernama Vocal IQ yang mengkhususkan perhatian pada penangkapan dan analisis suara. Ada pemakai ponsel yang dengan cepat bisa terampil menggunakan fitur ini, ada juga yang merasa bodoh dan tidak melihat manfaatnya. Namun terlepas dari sikap kita, mesin ini akan diperanggih terus sehingga bisa makin memudahkan penggunanya.

Kecerdasan buatan merambah segala lini kehidupan kita. Sebuah perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia di samping menggantikan para garda depannya di *helpdesk* dengan mesin, juga mengembangkan aplikasi pengenalan wajah yang nantinya akan dipergunakan sebagai akses keamanan identitas para pengguna jasanya. Majalah *Forbes* mengemukakan bahwa banyak hal yang dulu hanya terjadi di film "Star Trek" segera menjadi realitas dalam waktu yang sangat singkat. Tidak lama lagi kita akan dengan mudah berdiskusi dengan komputer untuk mencari solusi, atau bahkan mungkin diperintah olehnya.

Kita amat yakin bahwa kecerdasan buatan akan menjadi salah satu aspek penting dalam kehidupan memasuki abad ke-22. Makin lama makin nyata lah apa yang akan terjadi dengan berkembangnya pembuatan kecerdasan buatan ini. Sayangnya, sebagian besar dari kita masih tetap menyikapinya sebagai fiksi ilmiah semata.

Pada level individual, terasa sekali bahwa bahwa pengembangan kecerdasan buatan telah memudahkan banyak aspek dalam kehidupan kita. Kita bisa memanfaatkannya. Namun kemudian timbulah sebuah pertanyaan: bagaimana dengan para profesional yang sudah belajar dan ternyata kemampuan berpikir mereka bisa disamakan dengan mesin atau bahkan mungkin dilampauinya?



DALAM WAKTU DEKAT, AUTOMASI AKAN MENGAMBIL ALIH BANYAK SEKALI PERAN MANUSIA DALAM MASYARAKAT.

Ini lah yang dikhawatirkan banyak sekali pihak. Diperkirakan 35 persen dari kebutuhan tenaga kerja akan berkurang dalam kurun waktu lima tahun ini. Seruan-seruan agar pemerintah juga mengambil langkah strategis untuk memikirkan bagaimana tenaga kerja ini akan diletakkan pun terdengar di sana-sini.

Suka tak suka, beberapa pekerjaan memang pasti akan terhapus. Pekerja jalan tol yang digantikan oleh mesin dan harus memberikan kontribusinya dalam bidang lain. Namun, beberapa pekerjaan baru juga akan terbentuk. Sebelum maraknya media sosial, siapa yang mengira ada pekerjaan seperti food blogger, beauty blogger, social media specialist, apps developer, dan lainnya? Siapa yang pernah membayangkan kehidupan seperti para digital nomad yang bisa bekerja dengan baju pantai di Bali sambil meneguk air kelapa muda namun tetap berproduksi secara aktif? Revolusi automasi ini pasti terjadi.

Pertanyaan berhadiahnya: seberapa siapkah kita menghadapinya?

Memusuhi dan menganggap kecerdasan buatan sebagai ancaman sebenarnya sia-sia saja. Bukankah semua kemutakhiran teknologi dibuat untuk memudahkan dan menguntungkan manusia? Kitalah yang menentukan apakah kemajuan ini bisa membawa hasil positif atau negatif. Makin kita anggap kecerdasan buatan ini sebagai benda asing, makin besar pula kita membentuk mekanisme pertahanan diri yang tidak ada gunanya.



AUTOMASI JELAS AKAN MENGAMBIL ALIH BEBERAPA TUGAS MANUSIA, NAMUN INI JUGA BERARTI MANUSIA AKAN MEMPUNYAI LEBIH BANYAK WAKTU UNTUK MENERJAKAN HAL-HAL LAIN, TERUTAMA MENCIPTAKAN HAL-HAL BARU.

Justru inilah saatnya kita menciptakan lapangan kerja dan produk baru yang sebelumnya tidak terpikir oleh kita. Ingatlah kita akan mengalami pertama menggunakan internet? Kita bisa merasakan betapa internet memudahkan hidup kita semua. Hal ini pula yang akan terjadi pada kecerdasan buatan. Semesta akan bergerak menyesuaikan pertemanan kita dengannya. Inilah saatnya untuk beralih dan sekadar mengagumi kecanggihan teknologi menjadi segera terjun menerobos dan menunggangi teknologi tersebut dengan cara mengubah cara pikir, mindset dan cara kerja kita. Kecerdasan buatan harus menjadi pelengkap atau perpanjangan tangan kita, bukan pengganti otak kita.

Data dan teknologi memang aset sangat penting, tetapi jangan pernah lupa bahwa humanitas tidak akan terkalahkan oleh mesin apa pun.



**JACK MA, PEMIMPIN ALIBABA
YANG BEGITU MAJU DALAM
MENGEMBANGKAN
TEKNOLOGI DAN BISNIS,
Justru MENGATAKAN
BAHWA YANG DIBUTUHKAN
MANUSIA DI MASA DEPAN
ADALAH
LQ - LOVE QUOTIENT.**

Hanya dengan kemampuan menunjukkan perasaan dan melabutkan perasaan dalam hubungan dengan orang lain itulah kita bisa memperoleh rasa percaya yang mendalam.

Kita masih harus mengembangkan kebijaksanaan *hardomi*, penguasaan suasana hati (*mood*) dalam hubungan kita dengan manusia lainnya. Sepintar-pintarnya sebuah mesin, ia tidak punya kebijaksanaan untuk menyelesaikan masalah-masalah terbesar manusia seperti kemiskinan dan epidemi penyakit. Mesin sekadar alat bungkungan manusia untuk melakukan proses dengan lebih cepat, dan mesin tidak memiliki motivasi yang dapat menciptakan kemajuan.



**MANUSIA DENGAN HATI,
JIWA, DAN
KEPERCAYAANNYA AKAN
TETAP MEMILIKI
KREATIVITAS DAN
KEMAMPUAN UNTUK
MENGONTROL TEKNOLOGI
AGAR BERGUNA DAN
MEMPERMUDAH HIDUP.**

Memusuhi dan menganggap kecerdasan buatan sebagai ancaman sebenarnya sia-sia saja. Bukankah semua kemutakhiran teknologi dibuat untuk memudahkan dan menguntungkan manusia? Kita lah yang menentukan apakah kemajuan ini bisa membawa hasil positif atau negatif.



BERUBAH, MENGAPA TIDAK?

Bila dokter menasihati kita untuk berolahraga teratur, atau menurunkan berat badan atau menghindari gorengan, apakah kita benar-benar menurutinya? Sebuah penelitian mendapati bahwa ternyata anjuran dokter terkait dengan mengubah kebiasaan hanya diikuti lima persen dan seluruh populasi pasien. Artinya, perkara mengubah perilaku orang, dalam hal ini mengubah diri, bukanlah hal yang mudah dilakukan. Saat ini kita menghadapi kondisi **VUCA**.



VOLATILITY

perubahan yang cepat, besar, dan dinamis



UNCERTAINTY

kebidakmampuan memprediksi situasi



COMPLEXITY

berbagai isu saling tumpang tindih bahkan menimbulkan kekacauan, dan



AMBIGUITY

realitas terlihat samar dan sulit diartikan

Banyak perusahaan ingin berubah saat ancaman ini ada di depan mata, namun keterlibatan karyawan untuk menghadapinya justru menurun. Para milenial yang sudah direkrut dianggap belum

bisa dirangkul untuk bekerja sama meski kita tahu bahwa para anak muda inilah yang membawa pikiran segar dan inovatif. Perusahaan terus berupaya untuk mengikuti perubahan, bahkan ada yang membuat divisi tersendiri untuk menghasilkan strategi-strategi perubahan.

Sebuah penelitian kecil yang kami lakukan pada sebuah organisasi mapan mengungkapkan bahwa umumnya para karyawan maupun manajemen tingkat puncak memang tidak berprofil *game-changer*. Kekuatan perusahaan banyak terfokus pada hal-hal teknis, yang bahkan mengalahkan kekuatan yang berorientasi pada manusia. Fakta ini mungkin patut diperhitungkan apabila kita sedang mencanangkan suatu perubahan, khususnya di organisasi besar.

Sebenarnya dari manakah perubahan harus dimulai?



YANG PERLU BERUBAH TERLEBIH DAHULU ADALAH DIRI SENDIRI.

Kita setuju bahwa perubahan yang kita harapkan sangat bergantung pada mental dan cara berpikir setiap individunya. Tetapi mengapa individu tidak mau berubah? Dalam ilmu psikologi perkembangan dikatakan bahwa perubahan besar terjadi pada saat akal balik.

Pada saat itu terjadi penyempurnaan otak secara dramatis sehingga kapasitas daya pikir seseorang menjadi sempurna. Proses penderewasaan dan segi emosional juga terjadi ketika hubungan interpersonal menjadi semakin kokoh. Setelah masa pancaroba ini, sebab individu sudah mulai memantapkan cara pikernya.

Ketika memasuki perguruan tinggi, seseorang sudah mulai memantapkan ilmu pengetahuan yang akan dibarenginya kelak untuk berprofesi. Bila kemudian ada keharusan untuk berubah, bisa kita bayangkan betapa banyak energi yang harus dikeluarkan untuk mengubah daya pikir dan emosi satu individu.

Ini lah yang sering kali membuat orang surut dan perubahan yang sudah ia cangkikan dan kembali ke kebiasaan semula. Orang yang terbiasa membuang sampah di jalan tiba-tiba perlu belajar untuk tidak mengotori jalanan dengan sampah di mobilnya. Mudahkah itu? Mungkin mudah bagi sebagian orang, tetapi pada umumnya.



PERUBAHAN MEMERLUKAN PROSES BELAJAR YANG UPAYANYA TIDAK SEDIKIT.

Seseorang harus melalui proses membangun keberanian agar bisa berubah. Mengapa? Karena perubahan, apa pun bentuknya dan seberapa pun kadarnya **memerlukan kekuatan emosi**. Prosesnya tidak jarang dibarengi dengan kekhawatiran, rasa malu dan kekecewaan karena lontaran cemach dan lingkungan sekitar. Cara pikir, cara kerja, serta infrastruktur penunjangnya perlu dipersiapkan terlebih dahulu. Karena berubah bukanlah sekedar niat, sebelumnya perlu ada alat untuk melakukannya. Perubahan ini biasanya sudah dipersiapkan di perusahaan-perusahaan besar.

Yang sering kurang diperhitungkan justru adalah individunya. Bisa saja seseorang semula bersemangat untuk berubah namun berangsur-angsur hilang motivasi karena dampak perubahan tersebut belum terlihat signifikan.



**PADAHAL, MOTIVASI
TIDAKLAH MUNCUL
BEGITU SAJA.
MOTIVASI HARUS
DIBANGUN SECARA
AKTIF DAN
DITOPANG SECARA
BERKELANJUTAN.**

Banyak juga individu yang tadinya berapi-api mengikuti perubahan tiba-tiba kehilangan semangat karena tidak sesuai persen yakin dengan tujuan perusahaan. Poros perubahan haruslah jelas, tolok ukurnya harus jelas, dan dampak perubahan yang sudah tampak pada tahapan tertentu pun perlu diperlihatkan dengan jelas. Perusahaan yang tiba-tiba ingin beralih ke proses digital secara keseluruhan pun tidak bisa melakukannya dalam sekejap mata. Manusia di dalamnya perlu membeli konsepnya, mengerti manfaatnya, lalu belajar menyesuaikan diri, kemudian melihat perkembangannya tanpa menghilangkan konsep poros perubahan dan pemikirannya.



BIASAKAN DIRI UNTUK TERUS BERUBAH.

Kita perlu juga menanamkan dalam benak kita bahwa perubahan perlu dilakukan terus-menerus. Kita perlu punya kesadaran bahwa untuk tidak berada di posisi yang sama untuk jangka waktu panjang. Karena itulah .



**KITA PERLU
MEMBIASAKAN
DIRI UNTUK
MEMBUANG JAUH-
JAUH SIKAP
DEFENSIF, RASA
RENDAH DIRI, DAN
TAKUT, SERTA
MENGGANTINYA
DENGAN
KESIGAPAN DALAM
MENYAMBUT
TUNTUTAN
PERUBAHAN.**

Begitu kita merasakan kemapanan, kita harus peka sehingga tidak jatuh terlena.

Yang harus kita lakukan adalah menguatkan otot dan membuatnya lebih fleksibel agar selalu siap melompat dan melawan arus begitu dibutuhkan. Setiap organisasi perlu membidayakan proses belajar dengan cepat. Hal ini bisa dilakukan apabila kita terbiasa saling memprovokasi. Aduh-aihi, berpekar keras untuk menamati masa depan yang tak jelas. Lebih baik kita .



PERSENJATAI DIRI DENGAN PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN BARU. KOLABORASI ANTARGENERASI DAN ANTARDISIPLIN PERLU DIRESMIKAN DAN DIDUKUNG.

Lingkungan kerja perlu disederhanakan dan dibuat lebih praktis agar keributan prosedur dan birokrasi tak menghambat perubahan. Dengan sendirinya, orang bertalenta akan bekerja dengan lebih bahagia dan lebih kreatif.

Perubahan apa pun bentuknya dan seberapa pun kadarnya, memerlukan kekuatan emosi karena tidak jarang dibarengi dengan kekhawatiran, rasa malu, dan kekecewaan karena lontaran cemooh dari lingkungan sekitar.

”



MEMERIMA KEADAAN NORMAL YANG BARU

Ketika semua ini benar-benar merasakan turbulensi, harga beli naik sementara penjualan turun, banyak dan kita merasa bahwa bedai ini pasti pada suatu saat akan berlalu. Harga minyak mentah yang sudah pernah berpuncak dan mencapai 48 dolar AS, per barel diharapkan akan naik lagi. Namun, benarkah harapan tersebut akan terwujud? Bukankah krisis ini sudah berlangsung cukup lama dan tidak kunjung berlalu? Bukankah kita sendiri melihat gejala-gejala nyata seperti tuntutan pelanggan yang tiba-tiba berubah, mau murah, mau cepat, dan sering berpindah? Perkembangan teknologi yang begitu cepat pun membuat alat bantu yang tadinya terasa canggih seketika menjadi usang. Masihkah kita mencari kambing hitam seperti keadaan politik atau cuaca dan menunggu faktor-faktor eksternal tersebut berubah dengan sendirinya?

Tampaknya kita memang harus menerima dengan lapang dada bahwa kita tengah memasuki kondisi VUCA yang berkelanjutan.



**DUNIA INI MEMANG SUDAH
BERUBAH BENTUK, SARAT
TANTANGAN, PENUH
TURBULENSI, DAN
KOMPLEKSITAS YANG
TIDAK PERNAH BERHENTI.**

Kita dibuntut untuk menjadi fleksibel secara dramatis sehingga mampu menyesuaikan diri dengan keadaan pasar. Adaptasi. Hanya mereka yang bisa beradaptasilah yang mampu tetap menjalankan fungsinya.

Yang mengherankan, masih ada saja pemimpin lembaga atau perusahaan yang lamban berubah, bahkan memandang Generasi Y sebagai generasi yang menghambat langkah memyadan bahwa itulah generasi yang dominan saat ini. Pemimpin seperti ini masih terjebak nostalgia, menaruh harapan pada kondisi lampau yang mengantarnya kepada kesuksesan agar bisa kembali seperti sedia kala. Bila ada program yang menuntut adaptasi atau menuntut pembelajaran keterampilan-keterampilan baru, tak jarang mereka merasa bahwa orang lain, terutama generasi yang baru tumbuh ini, yang perlu beradaptasi dengan keadaan di sekitar dirinya, bukan sebaliknya. Pemimpin yang memandang segala sesuatunya secara hitam-putih dan penuh stereotip tidak akan setuju bahwa ambiguitas harus diterima dan disikapi secara positif.



PERTANYAANNYA MENGAPA KITA SULIT BERADAPTASI?



TIDAK ADA JALAN TERBAIK BAGI KITA SELAIN BELAJAR AGAR BISA TERUS BERKARYA DAN MELANJUTKAN HIDUP. TETAPI MASALAHNYA ADALAH TENTANG KEBERANIAN DAN EGO.

Seseorang yang pernah sukses biasanya lebih takut gagal daripada generasi baru.

Men kita amati bersama: Orang yang sudah berusaha lanjut cenderung selalu mencemaskan masa lalu dan bahkan mengulang-ulangnya. Ia tak bisa membebaskan diri dari jeratan memori masa lalu dan ini wajar saja sebagai salah satu gejala lansia. Namun, bagaimana bila kita yang masih produktif juga bersikap demikian? Kaku, tidak lagi punya kemampuan untuk melihat ke depan, apalagi menembus ketidakjelasan situasi? Sayangnya, kita tidak punya pilihan lain selain kembali belajar.

Kembali untuk belajar setelah sekian lama merasa telah menguasai medan memang tidak mudah. Belajar dan berusaha untuk terus bersikap adaptif dengan dinamika baru sungguh menguras tenaga dan emosi. Agar kita mampu melakukannya dan terbebas dari gejala kekakuan, hal yang pertama-tama harus kita gubah adalah kesadaran kita dan menjaganya seinggi-tingginya.

Bagaimana cara kita menjaga kesadaran tingkat tinggi ini?



Pertama,

sering-seringlah **meminta umpan balik** dari orang-orang di sekitar kita. Hal ini perlu dilakukan untuk mengecek apakah kita memang masih berorientasi ke depan.



Kedua,

lupakan kesuksesan masa lalu karena untuk bisa melihat ke depan kita harus membataskan diri untuk **mendefinisikan kembali apa yang disebut sukses dan keberhasilan itu**. Ukuran kesuksesan di masa lalu mungkin berbeda dengan kesuksesan masa kini. Jika parameter sukses dahulu adalah seberapa cepat dan banyak kita mencetak laba, tidaklah demikian dengan sekarang. Tengoklah betapa Facebook dan Go-Jek mengumpulkan data terlebih dahulu dan menunggu bertahun-tahun sampai bisa menghasilkan uang.



KITA AKAN SULIT MENCERNA BAGAIMANA DATA BISA SEDEMIKIAN BERHARGANYA BILA KITA TIDAK MENGIKUTI PERKEMBANGAN TEKNOLOGI DAN BISNIS.

Ketiga,

Dan inilah langkah ketiga yang harus kita lakukan

bersikap terbuka sehingga kita mampu bekerja dengan berbagai kontradiksi dan paradoks yang berkelanjutan. Kita harus bersiap untuk membuat lebih dari satu pilihan dan berdiri di atas kabingungan

Seorang pensiunan kolonel Amerika, Eric Kail, memberikan beberapa teknik untuk beradaptasi di dunia VUCA. Menghadapi situasi *volatile*, kita perlu meningkatkan kejelasan dalam berkomunikasi dan meyakinkan diri sendiri bahwa pesan kita benar-benar sampai dan dimengerti. *Uncertainty* bisa ditanggulangi dengan menggunakan sudut pandang yang berbeda. Cara ini membuat kita memiliki perspektif yang segar dan bersikap fleksibel bila diperlukan. *Complexity* bisa dihadapi dengan berkolaborasi dan memahami bahwa tidak ada solusi yang permanen. Sementara untuk menghadapi *ambiguity*, kita perlu meningkatkan kekuatan mendengar kita sekaligus berpikir secara *divergen*.

CAMKANLAH, DUNIA AKAN SELALU BERUBAH.

Dahulu kita merasa bahwa dunia ini penuh problem, tuntutan, kecepatan, dan analisis, namun kini dunia penuh dengan dilema yang membutuhkan kesabaran, penalaran, dan keterlibatan lebih banyak. Dunia akan selalu terlihat tidak nyaman dan penuh kejutan dan waktu ke waktu. Di era baru yang kita hadapi saat ini, pandangan bahwa kestabilan dan keseimbangan merupakan hal yang positif sudah tidak relevan lagi.

Cara berpikir ini harus diubah. Kita harus percaya terhadap ketidakstabilan, betapapun sulitnya.

Untuk itu, kita harus mendefinisikan VUCA kita sendiri. Inilah senjata kita untuk beradaptasi yaitu **vision**-keyakinan bahwa kita mampu menciptakan masa depan sendiri; **understanding**-kekuatan untuk berhenti, melihat, dan mendengar; **clarity**-kemampuan untuk memahami dan berdiri tegak dalam segala kekacau-balauan yang ada; dan **agility**-mengganti hierarki dengan keterhubungan dan jejaring.



Di era baru yang kita hadapi saat ini, pandangan bahwa kestabilan dan keseimbangan merupakan hal yang positif sudah tidak relevan lagi. Cara berpikir ini harus diubah. Kita harus percaya terhadap ketidakstabilan betapa pun sulitnya.



WOW BARU DI ERA BARU



Era baru selalu memaksa kita untuk berubah. Salah satunya adalah dengan menggunakan 'WOW'—*way of working*—yang baru. Bekerja dengan cara baru. Kompetensi baru. Mereka yang tidak bisa berubah akan terus tertinggal dan tak akan mampu bertahan menghadapi kemajuan zaman. Inilah faktanya.

Hal serupa ini juga dialami oleh sebuah perusahaan jasa keuangan yang cukup besar dan mapan. Dengan jumlah karyawan mencapai puluhan ribu kepala, perusahaan ini terasa bagaikan dinosaurus yang tidak bisa bergerak mengikuti arus digitalisasi. Karyawan-karyawannya memang loyal dan sudah berbakti selama puluhan tahun tetapi pada dasarnya tidak bisa keluar dari lembah kebuncinan. Tanpa 'WOW' baru, perusahaan menjadi mandek, sulit sekali berubah, dan tidak dapat bergerak.

Di bidang lain, ada perusahaan telekomunikasi berbasis kabel yang kemudian sudah memajukan dirinya dan memben layanan transfer suara ke data. Meski demikian, kemajuan teknologi membuat mereka perlu bertransformasi menjadi mitra bagi pelanggan dalam kehidupan digital. Situasi baru ini menuntut perubahan signifikan dalam kapasitas dan budaya perusahaan. 'WOW' yang baru kembali harus diterapkan karena digitalisasi ternyata bukan sekadar otomatisasi cara untuk mengurangi ongkos, ataupun meningkatkan produktivitas. Digitalisasi juga berarti berubahnya pengalaman dan interaksi dalam semua kanal maupun kegiatan transaksi.

Kemajuan teknologi seperti mobilitas, cloud, media sosial, dan kekuatan analisis sudah mentransformasi tempat kerja tradisional menjadi tempat kerja yang mobile. Teknologi digital bukan saja memberi kemudahan bagi para penggunanya, tetapi sudah menyatu dengan aktivitas dan perilaku kita. Situasi ini dengan sendirinya mengubah cara kerja, komunikasi, dan berkolaborasi. Secara langsung, situasi ini pun mengubah cara kita membeli dan mengonsumsi informasi yang jelas.



TRANSFORMASI TERJADI PADA BAGAIMANA KITA MENGANALISIS INFORMASI DAN MENYUSUNNYA MENJADI PENGETAHUAN.

Kita diharuskan menjadi aktor sosial dan menyatakan opini tentang bagaimana mengembangkan produk, mengimplementasikannya dalam bisnis, berinovasi, memecahkan masalah, meningkatkan produktivitas, membuat keputusan, dan

memajukan perusahaan. Dengan demikian kita tetap mempunyai daya saing di pasar.

Banyak sekali perusahaan, yang karena sulitnya bertransformasi terutama mengubah sumber daya manusianya kemudian membuat divisi tersendiri atau merekrut tenaga-tenaga yang segar dan memberikan proyek terpisah dan praktik-praktik yang lama. Ini mungkin bisa menyelesaikan masalah. Tetapi timbul masalah lain: apa yang harus dilakukan terhadap SDM yang sebelumnya sudah ada?



KITA PERLU MENYELESAIKAN MASALAH TANPA MENAMBAH MASALAH.

Kita justru perlu berupaya melakukan up-skilling (peningkatan kemampuan) karyawan untuk memasuki era digital ini dengan berusaha meningkatkan kompetensi dan memonitor pekerjaan secara digital. Dan mana kita memulainya?



PEMIMPINLAH YANG PERLU MELEK DIGITAL TERLEBIH DAHULU KARENA IA HARUS MENAHKODAI BAHTERA PERUSAHAAN...

yang mengawaki orang-orang yang tidak berhenti meraih kesempatan di tengah lautan informasi—para profesional yang senantiasa menjalankan proses *unlearn, learn, dan relearn* tanpa lelah.



PERUSAHAAN HARUS DITRANSFORMASI AGAR BERISI ORANG-ORANG YANG TAK KENAL LELAH Mencari IDE BARU, Mencari SOLUSI, BERIMPROVISASI, DAN BERINOVASI.

Semua orang perlu cermat menggunakan media sosial karena interaksi dan umpan balik secara mayones bisa didapat melalui media tersebut. Setiap orang perlu sadar bahwa ia terlihat, dikenal secara sosial, dan menjadi duta perusahaan. Analisis Big Data juga sangat diperlukan. Mempunyai data besar tak akan ada gunanya bila kita tidak bisa melakukan analisis mendalam dan berarti.

Jadi, kompetensi baru memang nyata-nyata dibutuhkan. Kita tidak bisa hanya merasa nyaman dengan kebiasaan-kebiasaan kita di masa lalu. Hal paling utama yang harus dimiliki dalam menguasai kompetensi baru ini adalah sikap imah yang harus mendarah daging dalam diri setiap karyawan. Artinya, **setiap orang harus mau belajar dari perkataan dan umpan balik orang lain**. Sebenarnya kompetensi baru ini tidaklah sepenuhnya baru. Yang baru adalah



PEMBIASAAN DAN SIKAP MENTAL UNTUK MENGGARAP MASUKAN DAN INFORMASI SEBAGAI SEBUAH DATA PENTING YANG HARUS DIPRIORITASKAN.

Kompetensi ini merupakan campuran dari kemampuan tradisional dan digital. Mungkinkah hal ini kita lakukan?

Sebuah perusahaan telekomunikasi berbasis di Norwegia yang juga beroperasi di India secara serius merancang perusahaan yang siap secara digital, baik dalam proses pekerjaan maupun interaksi manusianya. Fokus utama perusahaan ini terletak pada inovasi dan teknologi. Lantas apa yang dilakukannya?

Melakukan inovasi setiap saat. Pada saat rekrutmen pun perusahaan berusaha memastikan bahwa setiap kandidat benar-benar memiliki kapasitas mental digital. Tak hanya itu mereka juga mengupayakan praktik kerja digital mulai dari hal kecil seperti pengaturan makan siang, pembentahan menu, maupun kehadiran individu di kantinnya. Semua kemudahan ini diimbangi dengan pembentukan cara berpikir dan penguasaan keterampilan digital. Tren teknologi ini perlu dirancang dan dipaksakan implementasinya.

Bagaimana dengan pemimpin itu sendiri?

Karakteristik pemimpin secara umum yang telah kita kenal sejak dahulu tetaplah berlaku. Tak ada yang kedeluwarsa dalam hal itu. Hanya saja, perkembangan teknologi secara sosial dan digital ini menyebabkan **visi pemimpin perlu berubah**.



PEMIMPIN PERLU MEMASTIKAN BAHWA DIRINYA SENDIRI MELEK DIGITAL

Ia perlu mengembangkan diri, bukan saja untuk menjadi digital immigrant yang hanya tahu tetapi tidak mencelurukan diri ke dunia digital tetapi untuk menjadi seorang digital native yang benar-benar fasih berpikir digital. Setiap orang bisa menjadi sosok yang mahir dan dewasa bergerak dalam dunia digital tanpa meuhot usia, dan ini adalah sebuah pilihan. Hanya dengan cara inilah kita bisa masuk dalam era penuh disrupsi, khususnya apabila kita bergerak dalam bisnis media, buku, ritel, dan musik.

PEMIMPIN PERLU MEMILIKI *PASSION* MENDALAM BAIK DI TINGKAT KONSEPTUAL MAUPUN TAKTIS.

Isi tidak perlu merasa menjadi "orang lain" dan enggan bermapas digital. Jika mau, ia pasti bisa menguasai kemampuan-kemampuan baru ini.

Orang yang tidak bisa berubah akan
lurus tertinggal dan tak akan mampu
bertahan menghadapi kemajuan
zaman.



TREN KERJA MASA KINI

Kebijakan globalisasi sudah menjadi makanan sehari-hari seperti sekarang. Cakrawala kita pun meluas. Berpergian ke luar negeri sudah tak aneh lagi. Berkat kemajuan teknologi, kita pun sekarang bisa mendapat berita dan seluruh pernyu dunia dalam waktu nyata di mana pun kita berada. Diskusi dan tatap muka jarak jauh bukan lagi sesuatu yang mustahil. Kita bisa dengan mudah terhubung, mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya, dan melihat perkembangan di berbagai bidang yang begitu pesat. Semua kemudahan dan kesenangan yang kita nikmati tadi secara langsung juga mengingatkan bahwa



KITA SAAT INI DITUNTUT UNTUK MENINGKATKAN KAPABILITAS DAN DAYA ADAPTASI DENGAN LEBIH CEPAT LAGI.

Globalisasi dan ledakan teknologi memungkinkan kita bekerja dengan rekan yang mungkin belum pernah kita temui dan ketahui latar belakangnya, di mana saja dan kapan saja. Sebuah studi menyatakan bahwa dua puluh persen pekerja saat ini sudah tidak lagi bekerja nine to five di kantor seperti dulu. Keberadaan "mobile knowledge workers" yang aktif bekerja meski tidak di kantor semakin menjamur. Tuh pekerjaan dan rapat serius bisa dilakukan di mana-mana dengan adanya alat komunikasi yang semakin canggih. Kolaborasi antarpemerusahaan dan antardisiplin ilmu sudah tidak asing lagi, sehingga banyak komunitas yang tumbuh subur memperkuat pendalaman pengetahuan kita.



KEMAJUAN TEKNOLOGI MEMBUAT KITA PERLU MENGEVALUASI DAN MENGUBAH PENDEKATAN TERHADAP PEKERJAAN.

Kita perlu menilai apakah budaya perusahaan yang lama masih relevan untuk diterapkan terhadap para karyawan. Bagaimana hal ini memengaruhi kinerja karyawan dan performa perusahaan? Bisakah para milenial yang merupakan pekerja muda dikontrol oleh aturan ketat yang ternyata membatasi kemampuan mereka untuk berpikir kreatif dan menciptakan solusi baru? Bagaimanapun, mereka punya gaya dan cara pikir yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Mereka lebih berorientasi kepada keluarga, memprioritaskan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka pasti tech-savvy dan termotivasi untuk tampil di media sosial.

Lantas, apakah kemajuan teknologi dan kompetensi kita dalam menggunakan teknologi menjadi jawaban atas segala masalah yang kita hadapi di masa depan? Ternyata tidak.



HAL YANG PALING DIBUTUHKAN DI MASA MENDATANG ADALAH INTERAKSI SESAMA MANUSIA ALIAS HUBUNGAN INTERPERSONAL.

Studi terbaru mengatakan bahwa diskusi tatap muka di antara para pekerja meningkatkan produktivitas sebanyak dua puluh persen. Studi lain juga menemukan bahwa 72 persen pegawai yang mempunyai teman baik di tempat kerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

Teknologi memang bisa membuat kerja lebih efisien, jalur komunikasi lebih lancar, tetapi diskusi tatap muka tetap lebih efektif.



TEKNOLOGI MEMANG BISA MEMBUAT KERJA LEBIH EFISIEN, JALUR KOMUNIKASI LEBIH LANCAR, TETAPI DISKUSI TATAP MUKA TETAP LEBIH EFEKTIF.

Peneliti mengatakan bahwa diskusi tatap muka ekuivalen dengan 3-4 email bolak-balik. Bahkan para milenial pun ternyata lebih suka bertatap muka bila sedang mengerjakan hal yang serius.

Karena alasan itu jugalah perusahaan-perusahaan besar tetap mempromosikan ruang kerja agar hubungan interpersonal karyawan dan antardivisi berjalan lancar. Hal ini penting karena



**SEMUA ORANG
PERCAYA BAHWA
KERJA TANPA
EMOSI HANYA
MENGHASILKAN
SETENGAH DARI
KINERJA YANG
SESUNGGUHNYA.**

IBM misalnya sudah menghadirkan program kerja dan jauhnya dan mengumandangkan kampanye kembali ke kantor. Fasilitas kompleks perkantoran inovatif dan Apple dirancang begitu menarik sehingga para pekerjanya secara sukarela datang ke kantor dan berkomunikasi satu sama lain. Betapa besar usaha para pemimpin perusahaan tersebut: sampai-sampai mereka tak sekedar menyediakan pusat kebugaran tetapi juga arena olahraga luar ruangan. Google merancang kantor yang bernuansa kafe sehingga membuat suasana kerja lebih nyaman. Perusahaan-perusahaan ini berkeyakinan bahwa bertemunya karyawan secara fisik dalam lingkungan bisnis akan merangsang kreativitas dan hubungan baik, yang menghasilkan hal-hal positif.

Apakah ini berarti program-program *telecommuting* akan hilang? Tentu saja tidak. Program seperti ini akan tetap ada, tetapi sepertinya tidak menjadi fokus utama dalam membangun kultur perusahaan terkini.

Too many companies are too keen to put multitudes of rules and regulations on their staff. Not only does this stifle flexibility, it suggests a lack of confidence in your team to do their jobs as efficiently and effectively as possible. Give your people freedom to be independent, and your business will reap the rewards. — Richard Branson



GERAK CEPAT DI TENGAH YUCA

Permainan kompetisi terasa semakin cepat. Kita merasakan meningkatnya tuntutan pelanggan, karyawan, bahkan stakeholder karena mereka pun tahu lebih banyak berkat teknologi dan beredarnya informasi yang semakin mudah dan murah. Meningkatnya nisme kerja serta tuntutan dan berbagai pihak membuat kita harus memikirkan cara untuk tetap kompetitif dan bertahan di era yang sarat perubahan ini.

Kita sudah terlalu terbiasa dengan istilah *planning and execution* beserta *gap*-nya yang menjadi perhatian manajemen di banyak perusahaan. Pada akhir tahun, terlihat bahwa perencanaan tersebut ternyata hanya terlaksana sekian persen saja sementara rencana-rencana yang telah terealisasi ternyata sering kali sudah tidak relevan lagi. Situasi menjadi lebih buruk ketika rencana dibuat asal-asalan, tanpa pemahaman yang jelas mengenai situasi terkini, tanpa visi masa depan, dan tanpa strategi yang jelas untuk mewujudkannya. Sebuah pepatah mengatakan,



**VISION WITHOUT ACTION
IS A DAYDREAM.**

**ACTION WITHOUT VISION
IS A NIGHTMARE.**

Lantas dengan kemampuan berstrategi dan berencana yang pas-pasan, bagaimana mungkin kita bisa mengimbangi percepatan perubahan ini? Bukankah kita perlu memiliki visi, membuat rencana, dan bertindak dengan cepat? Bukankah kita sekarang perlu lebih sigap mengidentifikasi proyek mana yang tampaknya akan berhasil dan proyek mana yang gagal? Bukankah ini cara kerja individu maupun organisasi yang berinovasi?

Di sini kita perlu membedakan perusahaan yang birokratis yang membuat perencanaan atau rapat kerja tahunan selayaknya rutinitas saja, dengan perusahaan yang memang ingin berubah



**VUCA BUKANLAH ISTILAH
YANG TRENDI SAJA. VUCA
ADALAH KODE KERAS
UNTUK MENGENTAK
KEPEDULIAN DAN
KESIAPAN KITA.
PANDUAN STRATEGI BAGI
PERUSAHAAN YANG INGIN
BERUBAH.**

Perusahaan seperti GE, Unilever, dan McDonalds jelas-jelas mengubah model pengembangannya sesuai lingkungan VUCA.



NAMUN, MENGAPA BANYAK DI ANTARA KITA TETAP TERPAKU PADA CARA LAMA YANG SALAH?

Hal yang sering kita amati adalah bahwa pada saat membuat strategi, orang sering berusaha membuat rencana sangat ideal yang sama sekali tidak berhubungan dengan proses-proses seban-han dan juga kompetensi organisasinya. Banyak manajer membuat presentasi muluk-muluk yang pada akhirnya tidak berujung pada tindakan konkret. Inilah penyebab seringnya implementasi di luar rencana. Situasi semacam ini bukanlah upaya untuk berkreasi.

SEBENARNYA, SESEORANG BISA BERKREASI DARI KEKUATAN ORGANISASI YANG DIMILIKINYA.

Hal yang juga perlu dipertungkan adalah budaya perusahaan. Seberapa siap kita bergerak dengan sikap mental yang kita miliki saat ini? Seberapa baik kita bisa menggarap berbagai agenda perubahan yang sedang dibuat?

Di sinilah tugas kita sebagai manajer menjadi amat penting: menyelaraskan gambaran besar yang dimiliki perusahaan dengan situasi nyata sehari-hari.



**DI SINILAH TUGAS
KITA SEBAGAI
MANAJER MENJADI
AMAT PENTING:
MENYELARASKAN
GAMBARAN BESAR
YANG DIMILIKI
PERUSAHAAN
DENGAN SITUASI
NYATA SEHARI-HARI.**



INGATLAH BAHWA DALAM SITUASI VUCA, DISRUPSI BISA TERJADI KAPAN SAJA.

Kita bisa tiba-tiba dikagetkan oleh ragam aplikasi yang bermunculan dengan fitur yang nyaris sempurna tanpa cacat. Bagaimana sesungguhnya cara kerja perusahaan-perusahaan start-up yang biasanya dikepalai oleh sosok-sosok yang berusia di bawah tiga puluh tahun ini? Ternyata, anak-anak muda ini memiliki visi dan idealisme yang kuat. Hal yang juga sering membuat mereka berhasil ternyata adalah *agility*—kemampuan untuk bekerja cepat dalam waktu yang singkat. Mereka pun cermat dalam memilih prioritas sehingga hasilnya terasa benar-benar signifikan. Sasaran mereka lebih nyata dan terukur sehingga aksi bisa dilakukan dengan lebih tepat. Cara pikir mereka berangkas dan penalaran pasar dan kebutuhan yang ada di lapangan.

Para praktisi teknologi informasi memiliki metodologi proyek yang dinamakan “*agile*” dengan pendekatan berorientasi kepada penyesuaian terhadap perubahan. Di dalamnya ada konsep seperti “*sprint*”—proyek-proyek dipecah ke dalam skala yang lebih kecil berjangka waktu paling lama tiga puluh hari. Yang unik adalah proses evaluasi harian mereka lakukan di pagi hari selama sepuluh menit sambil berdiri sementara evaluasi mingguan dilakukan secara serius selama tiga puluh menit.

Tentunya dengan pola evaluasi seperti ini, perencanaan memang harus dibuat sebaik dan serealistis mungkin sehingga dapat dijamin bahwa dalam satu kuartal sudah terwujud setidaknya tiga proyek sprint. Pada akhir proyek mereka melakukan semacam sunset review untuk belajar dan kesalahan yang lalu.

Naah, bukankah cara ini juga bisa diterapkan dalam setiap proyek perubahan dan pengembangan di lingkungan kita? Kita bisa membuat proses kerja menjadi lebih realistis dan termonitor secara ketat. Saat ini perlu kita sadari bahwa



MODAL YANG PALING PERLU KITA CERMATI ADALAH WAKTU.

Berapa banyak waktu yang kita punya? Hanya 24 jam sehari, tidak bisa ditambah. Apabila waktu tersebut dikurangi, jam kerja kita kalah dengan orang yang bekerja 24 jam. Sekali kita lengah akan kondisi pasar maka pihak lain yang lebih gesit sudah merebut posisi kita.

Memanfaatkan waktu yang ada dengan mengambil langkah-langkah konkret dan sigap akan membantu kita bertahan bahkan menang dalam menghadapi derasnya gelombang perubahan



**MEMANFAATKAN
WAKTU YANG ADA
DENGAN MENGAMBIL
LANGKAH-LANGKAH
KONKRET DAN SIGAP
AKAN MEMBANTU
KITA BERTAHAN
BAHKAN MENANG
DALAM MENGHADAPI
DERASNYA
GELOMBANG
PERUBAHAN.**

Seberapa siap kita bergerak dengan sikap mental yang kita miliki saat ini? Seberapa baik kita bisa menghadapi berbagai agenda perubahan yang sedang dibuat? Di sinilah tugas kita sebagai manajer menjadi amat penting: menyelaraskan gambaran besar yang dimiliki perusahaan dengan situasi nyata sehari-hari.

”



DUNIA TANPA RAHASIA

Tak habis-habisnya kita mengagumi fenomena keterhubungan kita dengan kawan dan sanak saudara melalui media sosial. Tiba-tiba semua orang melakukan selfie atau selfie dan disebarkan dengan segala macam kegunaan bernama. Di lain pihak, tiba-tiba kita juga terpapar berita-berita personal terbaru yang tadinya harus dicernakan dan dicerna secara lebih hati-hati. Urusan rumah tangga seorang kenalan, tanggal ulang tahun, wreda, dan hal-hal sejenis beredar begitu saja. Media sosial semakin menjadi wahana untuk menumpahkan rasa kesal, jatuh cinta atau kecewa dengan sekadar menuliskan status, mencantumkan foto ekspresif atau juga menggambarkan harapan. Banyak orang kemudian merasa lega dan menganggap bahwa ponsel pintar adalah teman curhatnya. Terkadang kita menyesal karena posting kita terlalu terbuka atau membarek sib bagi diri sendiri. Tetapi tampaknya kita tidak jera juga dan masih saja berkomunikasi dengan cara itu. Belapa tidak? Kita tak perlu amplop, perangko, ataupun kotak pos yang justru bisa mengambil waktu untuk menunda niat kita karena kita bisa melakukannya secara gratis dalam sekejap klik saja. Inilah kekuatan media sosial dan penyimpanan serta penyebaran informasi secara digital.

Bagaimana dengan rahasia perusahaan dan pemerintahan? Masih ingat komunikasi pribadi calon presiden yang terbaca oleh banyak orang? Perusahaan sekelas Sony juga pernah mengalami kebocoran komunikasi bisnis. Kita sendiri merasa bahwa komunikasi lewat ponsel bisa disadap sehingga operasi lengkap tangan berjalan lebih lancar dan upaya makar pun bisa lebih mudah terdeteksi secara dini.

Dulu ketika terjadi skandal Enron, kita masih berpikir bahwa kecanggihan teknologilah yang memudahkan bocornya fakta dan informasi. Benarkah begitu?

Sebenarnya realitas baru yang kita hadapi saat ini tidak semata-mata bersifat teknis tetapi juga ekonomis. Bayangkan betapa murah dan mudahnya orang membobol informasi yang sudah diamankan dan alangkah semakin mahalnya usaha proteksi terhadap data serta informasi yang sudah kita miliki. Apakah akan ada perubahan terhadap kecanggihan proteksi ini? Rasanya tidak mungkin. Sementara itu cara berpikir dan strategi pemerintah atau perusahaan semakin lama semakin cepat terbaca oleh orang luar.



FAKTOR PENTING YANG SERING TIDAK KITA PERHITUNGGAN ADALAH FAKTOR MANUSIA.

SESUNGGUHNYA

SIAPA YANG LEBIH BANYAK MEMBOCORKAN RAHASIA?

Pertas jagoan atukah mulut bocor? Data yang hebat tidak akan bocor sendiri kecuali si pemilik membagikannya kepada orang lain. Social engineering inilah yang sekarang semakin sulit dibendung. Di generasi yang lalu kita masih bisa merasakan etika kerahasiaan yang tertanam dan dibudayakan, namun hal ini tidak bisa dipertahankan lagi di masa kini. Rekayasa informasi bukan lagi sebuah dosa. Hal ini hanya bisa diempon dan dicari mak, tanpa ada hukum yang jelas berlaku. Semakin banyak pula orang yang menenma nilai dan perilaku ini, bahkan menikmatinya.

Pernahkah kita membayangkan bagaimana kehidupan rumah tangga seorang motivator terkenal dikulit hingga ke detail-detailnya sampai ia tidak mampu berkulit dan sulit banget dalam kanemnya? Dan berapa persen orang yang kritis tentang fenomena ini? Jadi, kalau rahasia sudah tidak bisa ditutupi, bisakah kita hidup tenteram, dan apakah situasi ini mengarah kepada kebaikan atau keburukan? Mengapa kita tidak mencaci maki Wikileaks? Julian Assange bahkan dieku-elukan dengan dibangkanya semua manipulasi sistem pemerintah Amerika Serikat yang bersifat rahasia. Ada yang bilang, *"The governance of the most powerful countries were actually transparent at every level"*. Rupanya ketertutupan sudah tidak bendi lagi. Namun, apakah kita menghadapi kenystaan itu? Bagaimana bila setiap email kepada dan dan pemerintah bisa dibaca semua orang?



SIAP TAK SIAP, DUNIA BARU TELAH DATANG DAN KITA HARUS MENGHADAPINYA DENGAN FORMULA NO SECRET.

Bila beberapa perusahaan sering tidak membuka resep dan rahasia dapur produksinya kepada masyarakat, Toyota sejak dulu justru membuka kesempatan melakukan tur keliling pabriknya yang terkenal dengan Toyota Production System tanpa takut direplikasi. Menurut manajemen Toyota, manusia yang melaksanakan sistem tersebut harus mempunyai mutu tertentu dan hal ini tak mudah dibentuk. Transparansi pun penting dalam membangun kepercayaan para stakeholder, termasuk pelanggan. Mereka ingin tahu bagaimana proses yang dijalankan perusahaan dalam memberikan produk maupun layanan.

Tidak ada jalan bagi kita yang sudah menjadi digital native ini selain bersiap-siap menghadapi transparansi atau terbongkarnya rumus maupun rahasia, segera memperbaiki kerusakan, dan

bongkat kembali. Kita tidak bisa menahan karyawan untuk tutup mulut rapat-rapat. Semua itu hanya mengandalkan etika yang sudah sangat pudar. Seperti Toyota, kita lebih baik membangun mental tim daripada sekadar menahariskan formula yang pada suatu saat loh akan basi.



**ORGANISASI
YANG RIIL,
TRANSPARAN,
UNIK, DAN
AUTENTIK AKAN
LEBIH BISA
BERTAHAN DAN
TIDAK PERLU
DIHANTUI
PEMBOCORAN
INFORMASI.**

Sebenarnya, bila kita percaya bahwa informasi tentang pribadi kita, perusahaan kita, dan negara kita akan terbuka juga, kita sebaiknya memilih untuk hidup transparan, sesuai aturan, dan berupaya menghadapi *post-fact information*.

Slap tak slap, dunia bima
belah datang dan kita harus
menghadapinya dengan formula
"no secret".

”



TANGGUH MENGHADAPI MASA DEPAN

Terkadang kita hanya terpana ketika mendengar atau membaca berita seperti “artificial intelligence akan mengambil alih banyak kegiatan kita” atau “bekerja seumur hidup tidak berlaku lagi,” juga “kebanyakan dari kita akan menjadi *freelancer* di tahun 2025.” Berita-berita seperti ini seakan membuat diri kita tak berdaya dan tidak tahu harus berbuat apa jika tidak berpikir positif. Namun, bisakah kita hanya bermangu berpangku tangan? Apa yang bisa kita lakukan agar bisa bertahan dan eksis di masa depan?



TEKNOLOGI YANG BERKEMBANG SEDEMIKIAN PESAT SUDAH MENGUBAH CARA KERJA MANUSIA.

Hasil studi mengatakan lima puluh persen pekerjaan manusia memang bisa diambil alih oleh mesin ataupun diefisienkan oleh teknologi. Keterampilan baru seperti *data science* atau penguasaan *digital* di zaman memang sangat penting, tetapi masih sedikit yang menguasainya. Sementara itu, banyak orang dengan keterampilan yang diajarkan di bangku sekolah konvensional.

merasa berancam mengganggu. Pertanyaannya, apakah kita yang memang mendapat pendidikan gaya lama perlu mempelajari teknologi atau ilmu-ilmu baru agar bisa mengikuti perkembangan zaman dan beradaptasi terhadap disrupsi yang sewaktu-waktu muncul? Adakah jalan lain?

Laporan yang dikeluarkan oleh LinkedIn tahun 2018 justru menyatakan bahwa pelatihan yang paling banyak dibutuhkan oleh perusahaan adalah pelatihan *soft skill* seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kolaborasi. Apa artinya?



TERNYATA KEKUATAN MANUSIAWILAH YANG DIBUTUHKAN KETIKA TEKNOLOGI SEMAKIN MAJU DENGAN SEMUA ALAT-ALAT DIGITAL INI.

Sebuah buku yang ditulis oleh Kane Willyerd dan Barbara Meibck berjudul *Stretch* bisa sedikit membuka pikiran kita tentang bagaimana menyikapi masa depan di dunia yang berubah secara kilat ini. Menurut kamus Oxford, “stretch” berarti kapabilitas untuk membuat diri lebih panjang, lebar tanpa robek atau patah. Di dalam dunia olahraga, kita tidak pernah bisa meniadakan *stretching* alias peregangan. Sekuat apa pun seorang juara, ia

tidak akan meninggalkan peregangan karena tanpanya otot menjadi legang, kaku, dan pada akhirnya tidak bertahan.



SECARA MENTAL, KITA PUN HARUS MEREgangKAN DIRI SEJAUH MUNGKIN BILA KITA INGIN BERTAHAN DI MASA DEPAN YANG SERBA TIDAK JELAS INI.

Meski tampak sederhana, peregangan tak akan bisa dilakukan tanpa latihan. Kita perlu meregangkan cara kita belajar, bersikap terbuka dalam berpikir, membuka pergaulan dan pengalaman serta membesarkan motivasi kita. Untuk melakukannya, ada tiga prinsip yang selalu perlu kita pegang:



Pertama,

kita perlu menyadari bahwa kitalah subjek karier dan kehidupan, bukan orang apalagi alat-alat canggih di sekeliling kita. Kita tidak bisa bertahan pada apa yang sudah kita ketahui dan pelajari. **Bukalah diri terhadap**

pelajaran dan berbagai pengalaman baru. Kita perlu siap membuang kebiasaan-kebiasaan lama.



Kedua,

jangan sekali-kali terjebak pada pilihan tunggal. Miki selalu rencana B atau C dan yakin bahwa pilihan-pilihan ini pasti bisa complementasikan. **Tidak ada satu solusi yang sama bagi setiap keadaan.** Oleh karena itu kita perlu menjadi manusia yang rakus akan pengalaman sehingga kesempatan lebih terbuka dan kemungkinan untuk mendapatkan solusi menjadi lebih besar.



Ketiga,

"my network is my net worth" Sebagai individu, kita tidak bisa lagi menyepelkan pertemanan dan hubungan interpersonal karena dan hal inilah kreativitas, kesamaan tujuan, dan kolaborasi dihidupkan. Kita tidak bisa lagi bemental bounce back karena berada di tempat yang sudah tidak populer lagi. **Kita perlu bounce forward.** Untuk itu, kita perlu memiliki semangat ekstra yang tidak pernah boleh pudar, bahkan harus disertai kekuatan gejotan, melenting, dan menyembuhkan luka. Jauh sebelum masa ini, Steven Spielberg sudah bersikap demikian. Kegagalannya diterima di sekolah film USC tidak membuatnya kecut. Ia memulai kariernya tanpa gaji sebagai editor film di Universal Studio. Sekarang nilai film-filmnya sudah lebih dari sepuluh miliar dolar AS!

Be conscious of the unconscious. Dengan rutinitas bekerja dan tuntutan berproduksi, kita sering tidak menyadari kekuatan dan kelemahan kita. Ada yang mengatakan bahwa aish-aish menjadi yang terbaik dalam bidang pekerjaan yang kita geluti. **Jadilah satu-satunya orang yang bisa melakukan pekerjaan yang kita geluti.** Kita tentu setuju dengan hal itu meski dalam hati merasa bahwa keadaan demikian hanya akan terwujud bagi mereka yang berpih. Kita lupa bahwa



**KITA BISA SAJA
MENJADI KUNCI DARI
SUATU ORGANISASI
KARENA KEMAMPUAN
KITA YANG KHAS, YANG
BISA BERASAL DARI
GABUNGAN BEBERAPA
DISIPLIN ILMU YANG
SUDAH
TERINTERNALISASI
DALAM DIRI KITA.**

Dan sini saja kita bisa terlihat menonjol karena tidak semua orang yang datang dan pendidikan yang sama mempunyai kombinasi kapasitas seperti ini. Oleh karena itulah dalam menghadapi masa depan yang serbagelap ini kita setidaknya harus selalu melihat diri sendiri dengan jelas, khususnya pada posisi kita dalam penguasaan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyambut kondisi baru pada masa depan.

Hanya pembelajarliah yang akan bertahan pada situasi disruptif di masa depan.



HANYA PEMBELAJARLAH YANG AKAN BERTAHAN PADA SITUASI DISRUPTIF DI MASA DEPAN.

Secungguhnya kegiatan belajar tidak berhenti setelah kita mengenyam pendidikan, bahkan sampai S-3 sekalipun. Kita juga tidak bisa duduk manis mengharapakan pekerjaan datang untuk digarap dengan keterampilan yang hanya kita dapatkan dari pendidikan. Kevin Kelly menyatakan bahwa **belajar untuk belajar** adalah keterampilan yang menjadi jawaban untuk menghadapi masa depan.

Cara berpikir inilah yang perlu kita tanamkan untuk memperkuat dan melenturkan mental kita. Tidak hanya menghalalkan rumus-rumus itu, kita juga perlu berlatih memetik esensi informasi dan data yang jumlahnya hampir tidak terhingga dan memikirkan hal-hal yang tidak terpikirkan oleh kita.

**SEPERTI JUGA DUNIA DAN MASA DEPAN PEKERJAAN,
KITA AKAN SELALU
BERUBAH.**

Kita perlu menantang cara kita belajar, bersikap terbuka dalam berpikir, membuka pergaulan dan pengalaman, serta membesarkan motivasi kita.

”



BISNIS DI ERA TIDAK BIASA

Ingatkah kita pada krisis tahun 1995-1997? Banyak pebisnis luar biasa terguncang ketika tiba-tiba pasar sama sekali sepi sementara nilai tukar dolar AS terus merajak setiap hari hingga mencapai hampir empat ratus persen. Beragam reaksi muncul dan banyak perusahaan. Ada yang kemudian tidak mampu bertahan dan kolaps, ada yang kemudian berubah arah, bahkan ada yang bangkit dan belajar menanggapi perubahan mendadak tersebut.

Apakah krisis ekonomi yang melanda sekarang ini berbeda? Sekarang pun kita banyak menyaksikan ketidakmampuan perusahaan-perusahaan untuk keluar dari masalah yang timbul akibat perubahan. Bahkan perubahan yang terjadi secara mengglobal ini juga tidak menempatkan tanda-tanda akan kembali ke masa-masa tenang.

DENGAN KONDISI VUCA, KITA BERADA DALAM ERA PERUBAHAN YANG SAMA SEKALI TIDAK SAMA DENGAN KRISIS PADA MASA LALU.

Perusahaan telekomunikasi dibas oleh penumpangnya sendiri yang tadinya enak-enak berjualan sambungan pembicaraan

telepon, sekarang gegel jan karena para penumpang jaringannya menyediakan pembicaraan video gratis. Perusahaan media ditanggalkan para pemasang iklan yang sudah menikmati fasilitas media sosial yang nyaris gratis. Jadi, perubahan yang biasanya menyebabkan guncangan ini bukannya berhenti malahan terus berguncang. Kondisi tidak normal ini nampaknya harus diterima sebagai situasi normal yang baru. Semua kesulitan tiba-tiba datang sekaligus: baik itu krisis ekonomi di Asia, situasi politik di negeri kita, Brexit, maupun pemilihan presiden yang begitu mengejutkan rakyatnya sendiri. Ini semua memaksa kita untuk berpikir bahwa...



SUASANA BEREVOLUSI SECARA KONSTAN INI MEMANG SUDAH HARUS KITA TERIMA SEBAGAI KEJADIAN SEHARI-HARI.

Di masa lalu, seseorang biasanya akan berpaling pada atasannya dan menunggu perintah untuk menghadapi situasi yang tidak biasa karena tidak atau belum adanya petunjuk yang bisa mereka ikuti dalam situasi seperti ini. Atasannya pun, yang menyadari bahwa komando harus datang dari ujung piramidanya, akan berpikir keras untuk mencari solusi.

Terlebih bila para pemimpin ini merasa bahwa merekalah yang paling benar, berpengalaman, konsisten, dan efisien sehingga pendekatan *top and tail* tetap diberlakukan. Sekarang tercatat delapan puluh persen pemimpin masih menggunakan pola ini. Padahal 64 persen karyawannya merasa bahwa pendekatan ini kurang efektif dan bahkan menciptakan jarak baru antara pemimpin dan para karyawan garda depannya. Jadi, apa yang harus dilakukan seorang pemimpin pada era perubahan, ketidakjelasan, dan kerapuhan ini?



**KEJUTAN-KEJUTAN
YANG KITA SAKSIKAN,
BAIK DI DUNIA POLITIK,
BISNIS, MAUPUN
BIDANG LAIN MEMAKSA
KITA UNTUK MENGAJI
ULANG GAYA
PENDEKATAN
KEPEMIMPINAN KITA.**

Kita perlu menerima kenyataan bahwa birokrasi yang masih sering dipraktikkan di berbagai lembaga sudah tidak bisa diikuti seratus persen. Pelanggan zaman sekarang sangat tidak sabar. Mereka membutuhkan respons yang instan. Kompetitor yang menggunakan teknologi baru tidak bisa kita sepelekan. Mungkinkah dalam kondisi kompetisi seperti ini kita masih menunggu petunjuk dan atasan?

Seorang pemimpin sudah tidak lagi bisa duduk diam di puncak. Kalau pun masih dalam posisi ini, dapat dipastikan ia akan mengalami hambatan komunikasi dengan timnya. Berbagai inisiatif yang ingin dijalankan sulit untuk langsung diwujudkan dari atas. Posisi puncak akan sulit untuk menggerakkan seluruh organisasi.



**KOMANDO DAN INSTRUKSI
PERLU BEREDAR SAMPAI
MENYENTUH LAPISAN
TERBAWAH, BUKAN JATUH
DARI ATAS. IMPLEMENTASI
HANYA BISA SUKSES DAN
LANCAR BILA BERSIFAT
KOLABORATIF.**

Setiap individu, terutama generasi sekarang, akan lebih bersemangat bekerja dengan mereka yang sebaya dan memiliki passion dalam mencapai tujuan bersama yang mampu mereka bayangkan ketimbang hanya menerima perintah. Bahkan, pekerja ingin menjadi bagian dan pencipta solusi dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.



SEMUA ORANG HARUS BISA MENUNGGANGI KETIDAKJELASAN.

Sebagai pemimpin, kita tidak bisa bersikeras bahwa kita adalah yang tahu semua jawaban. Seorang pemimpin tidak mungkin mendapat informasi bila terasing dari anggotanya. Informasi yang didapat juga harus dalam waktu nyata agar masih bisa berpacu dengan tuntutan zaman yang ada. Generasi yang berkuasa sekarang bukan lagi generasi milenial melainkan **Generasi C—connectivity**. Generasi yang tidak terbatas pada usia, ras, tingkat sosial-ekonomi, maupun pendidikan.

Menurut Brian Solis, seorang pakar digital marketing, Generasi C adalah sebuah cara pikir. **Pemimpin yang bisa bertahan hanyalah pemimpin yang kolaboratif dan inklusif**, mampu merangkul, dan bergaul dengan seluruh jajaran organisasi.

dengan memanfaatkan teknologi digital yang dimilikinya sehingga mampu melewati beragam balas yang ada. Pengambilan keputusan tidak mungkin hanya merupakan hasil proses berpikir si pemimpin. Dengan semakin kompleksnya situasi yang ada,



KEPUTUSAN YANG BERKUALITAS HANYA BISA DIAMBIL MELALUI OLAH-KELOMPOK YANG SEMUA ANGGOTANYA AKTIF MENGKONTRIBUSIKAN PEMIKIRAN Masing-Masing.

Hanya pemimpin yang mampu mendengar, mengolah informasi, dan bahkan membolehkan para bawahan garda depan mengambil sebanyak mungkin keputusanlah yang bisa bertahan di era ini. Tidak heran juga mengapa pemimpin kita akhir-akhir ini memperbanyak dialog dengan para mitra dan bahkan mungkin orang-orang yang tidak selalu sejalan dengan prinsipnya.



**PEMBICARAAN
SERIUS
MERUPAKAN
LANGKAH PENTING
UNTUK MENCAPAI
KEPUTUSAN YANG
TEPAT DAN
BERTAHAN
MENJALANKAN
BISNIS DALAM
SITUASI YANG
SERBA TAK BIASA
INI.**

Pengambilan keputusan tidak mungkin hanya merupakan hasil proses berpikir si pemimpin. Dengan semakin kompleksnya situasi yang ada, keputusan yang berkualitas hanya bisa diambil melalui olah-kelompok yang semua anggotanya aktif berkontribusi pemikiran masing-masing.



2

ADAPTASI ATAU MATI

Ketika beberapa tahun lampau Pomda DKI melakukan kontrol anggaran secara terbuka dan transparan dengan memanfaatkan teknologi digital yang memungkinkan pengawasan lebih baik secara internal maupun eksternal, kita semua cukup terkejut. Teknologi ternyata benar-benar merambah seluruh hidup dan ruang gerak kita hingga ke sudut yang tak pernah kita kira akan bersentuh perubahan besar.



APLIKASI TEKNOLOGI DIGITAL DI SEGENAP RANAH KEHIDUPAN MANUSIA TENTU AKAN MENGUBAH PERILAKU MANUSIA YANG TERLIBAT DI DALAMNYA.

Pelanggan tiba-tiba menjadi kritis kepada produsen dan penyedia barang atau jasa karena mereka dengan mudah dapat membandingkan servis yang satu dengan yang lainnya. Seperti juga organisasi dan perusahaan lain, inilah yang diantisipasi oleh Pomda DKI.

Berbagai aplikasi berbasis teknologi diluncurkan untuk melayani masyarakat. Masyarakat dapat dengan cepat menyampaikan keluhannya kepada pemerintah melalui aplikasi *Si Putih*. Para penyapu jalan pun harus fasih menggunakan fitur-fitur di ponsel. Pentingnya mengingat mereka harus berfoto sebagai bukti laporan hasil kerjanya.

INOVASI ADALAH CARA UNTUK BERADAPTASI DI ERA DISRUPSI.



**SEORANG PEMIMPIN HARUS
MAMPU MELIHAT LEBIH JAUH
DAN MEMILIKI IMAJINASI
YANG LEBIH LUAS MENGENAI
MASA DEPAN AGAR BISA
MENDORONG TUMBUHNYA
BERBAGAI INOVASI DALAM
ORGANISASINYA.**

BERASKAN DIRI DARI MASA LALU

Ada penelitian di abad ke-19 yang menyorot reaksi katak terhadap panas. Katak-katak tersebut ada yang langsung disiram air mendidih dan ada pula yang ditempatkan pada air yang perlahan dipanaskan hingga mendidih. Katak pada kelompok terakhir tenang-tenang saja menikmati kehangatan dan baru berusaha menyelamatkan diri ketika merasakan panasnya air mendidih. Tindakannya sudah terlambat.



JANGAN SAMPAI KITA MENJADI SEPERTI KATAK ITU.

Kita enggan berubah karena tidak merasakan adanya bahaya yang mengancam, merasa bahwa posisi kita aman-aman saja, mapan, dan nyaman. Atau mungkin juga kita tak mau berubah karena merasa tidak kompeten untuk berubah, apalagi menciptakan perubahan. Ada yang merasa bahwa perubahan bukanlah bagian dari jabatannya sehingga ia memilih atau menunggu perubahan datang dari pihak lain.

Padahal, saat ini kita hidup di era disrupsi



DIGITALISASI YANG KITA ALAMI SEKARANG, SUKA TAK SUKA, AKAN MENGGESER BANYAK SUMBER DAYA MANUSIA. YANG BERTAHAN HANYALAH MEREKA YANG MAMPU MENUNGGANGI PERUBAHAN.

Ingatkah kita dengan teori evolusi Darwin? Evolusi ini menunjukkan satu hal yang relevan dengan pembahasan kita: makhluk yang sudah berkembang tidak bisa kembali ke asalnya. Evolusi yang sudah terjadi harus diterima sebagai suatu kenyataan keras. Demikian pula yang terjadi dengan bisnis dan dunia kerja.

Kita bisa mengenang saat kita masih berkomunikasi menggunakan telepon umum koin atau saat kita masih harus menunggu tukang pos membawa balasan surat yang kita nantikan sekian lama. Tetapi sekarang beragam media sosial dan aplikasi ponsel membuat informasi bisa kita peroleh di detik itu juga. Zaman telah berubah.



DUNIA SUDAH DIKUASAI OLEH PARA “DIGERATI”, PARA ELITE DIGITALISASI, MEDIA SOSIAL, PEMASARAN MELALUI KONTEN, INDUSTRI KOMPUTER, DAN KOMUNITAS- KOMUNITAS DARING.

Tengoklah betapa perusahaan taksi beramada ribuan unit dilibas oleh perusahaan bermodel minim yang perkembangannya sulit dideteksi. Para pemuka pendapat (*opinion leader*) tidak butuh media konvensional lagi untuk mengungkapkan pendapat mereka karena mereka bisa menoplakan panggung sendiri. Orang-orang kreatif yang sudah menyebar di luar Silicon Valley dan membentuk subkultur-subkultur baru juga sangat memengaruhi situasi bisnis sekarang.

Mampukah kita bangun dan lidur dan menghadapi tantangan ini?

LAKUKAN TRANSFORMASI

Dikui atau tidak, disrupsi teknologi yang terjadi saat ini sebenarnya lebih tepat dipandang sebagai transformasi budaya. Bila organisasi tidak cepat-cepat mengubah arah perusahaan untuk berfokus pada pengalaman pelanggan, memahami dan mendalami pelanggan dengan perubahan kebutuhan dan minatnya, menggalakkan kolaborasi berpikir seluruh karyawan, dan memperlakukan setiap karyawan sebagai data kognitif yang utuh, kita memang bisa ketinggalan kereta.

Omong-omong tentang kereta, kita bisa mengambil contoh PT KAI sebagai proses transformasi yang berhasil. Kita tentu tahu bahwa PT KAI selalu mengalami tantangan rubin setiap tahun, arus mudik Lebaran. Dalam beberapa tahun belakangan, tantangan tersebut tampaknya selalu dapat diatasi dengan baik.

Situasi yang sama tidak akan kita dapatkan sebelum tahun 2012. Liputan-liputan media mengenai arus mudik Lebaran kala itu selalu menampilkan perjuangan dramatis para penumpang yang sibuk berdesakan. Mereka merangsek menaiki kereta, tidak hanya melalui pintu tetapi juga jendela, bahkan duduk di atapnya. Kini, pemandangan itu seolah-olah lenyap tak berbekas. Para penumpang antri dengan tertib memasuki kereta dan tidak ada yang berdin karena adanya sistem tiket yang ketat dan terkontrol sesuai jumlah kursi yang tersedia.

Bagaimana dengan situasi keuangan mereka? Pada tahun 2008 PT KAI merugi sebesar 85 miliar rupiah dengan biaya tenaga kerja 900 miliar rupiah. Di tahun 2009 mereka berhasil meraih keuntungan 354 miliar rupiah dengan biaya tenaga kerja 1.600 miliar rupiah.

Beragam transformasi digulirkan oleh Ignasius Jonan sebagai Dirut KAI waktu itu untuk meraih semua ini. Dengan mencairkan orientasi pelayanan (dan yang sebelumnya adalah orientasi produk) kepada pelanggan sebagai landasan utamanya, pembenahan besar-besaran mulai dilakukan. Seluruh potensi dan sumber daya diarahkan agar ramah pelanggan. Dengan warisan segudang permasalahan, bahkan sekadar memperbaiki manajemen yang ada pun akan membawa organisasi kepada kegagalan karena yang terjadi saat itu adalah disfungsi/ralat, bukan malfungsi. Malfungsi berarti melakukan pekerjaan yang benar dengan cara yang salah.

Transformasi sangat mendasar yang dilakukan oleh PT KAI bagaikan Revolusi Copernican dalam dunia astronomi, kepercayaan bahwa matahari bergerak mengelilingi bumi berubah menjadi kepercayaan baru bahwa bumilah yang bergerak mengelilingi matahari. Poin utama yang harus diganjbawahi di sini adalah bahwa



UNTUK MENGHADAPI PERSAINGAN YANG SEMAKIN KETAT DI ABAD KE-21, TRANSFORMASI RADIKAL MENJADI SANGAT PENTING KARENA INILAH LANDASAN DARI BERBAGAI KEPUTUSAN BESAR YANG DIBUAT UNTUK MEMBAWA ORGANISASI KE ARAH BARU.

Kita tidak sekadar ingin manajemen yang lebih baik. Kita perlu manajemen baru yang akan mengubah konsep dan cara pikir dan yang sebelumnya sederhana, teknis, dan linear menjadi cara pikir baru yang membuat kita bisa melihat permasalahan dengan lebih luas dan kompleks.

Kita semua sebenarnya tahu bahwa banyak hal tidak berjalan baik dalam suatu organisasi. Manajer, direktur, atau pemimpin bukannya tidak bekerja. Perlu diakui bahwa kebanyakan dari kita memang berkulat dengan segala sesuatu yang "sudah

berjalan' dan memang kita anggap sebagai kegiatan penting demi pencapaian target. Apakah ini yang disebut dengan zona nyaman? Bukan, karena semua orang tahu bahwa perubahan harus terjadi tetapi tidak ada yang berani nekat dan melakukan perubahan total. Kita tahu laba menipis, sadar bahwa bisnis tidak lagi mampu dilanjutkan, bahkan mungkin tahu bahwa banyak hal tidak dilakukan secara semestinya.

KITA PUNYA KECENDERUNGAN UNTUK BERNIAT BERUBAH, TETAPI TIDAK BANYAK-BANYAK. PADAHAL PERKEMBANGAN TEKNOLOGI, DEMOGRAFI, DAN POPULASI MENUNTUT SEBALIKNYA.

Man kita tengok perubahan media cetak ke platform digital. Pada tahun 2012, *Huffington Post* sudah berani mengumumkan bahwa mediana akan diterbitkan secara daring saja. Desain ulang proses bisnis ini sangat berani dibandingkan dengan perusahaan media lain yang memang melakukan perubahan bertahap, apa pun alasannya. Mencopot pejabat dan para pemain lain sementara perusahaan tetap menjalankan konsep serta sistem yang lama hanyalah berbenah-benah, sementara yang kita butuhkan adalah mendesain ulang.



KITA MEMANG SANGAT MEMERLUKAN REVOLUSI MENTAL, TETAPI HAL INI TAK CUKUP BILA KITA TIDAK MEMILIKI DESAIN PERUBAHAN YANG MANTAP.

Inilah yang dimiliki oleh PT KAI. Mereka mendesain ulang sistem pembelian karos, dan yang tadinya manual menjadi secara daring saja. Pembersihan stasiun, yang sebenarnya tidak ada urusannya dengan gerbong penumpang, ternyata membuat akur penumpang menjadi mudah dan lancar sehingga kenyamanan bagi pelanggan pun tercipta.



KITA PERLU MEMILIKI SASARAN, CARA KERJA, KOORDINASI, NILAI, DAN CARA BERKOMUNIKASI YANG BERBEDA DENGAN APA YANG TELAH KITA LAKSANAKAN SEBELUMNYA.

Kita harus maju dan hidup di abad ini, bukan di abad sebelumnya. Generasi Y hadir dengan pola pikir dan cara bicara yang berbeda dengan kita. Bisakah kita memaksakan cara berpikir, cara bersikap, dan cara berbicara kita kepada mereka? Tentu tidak. Itulah juga salah satu sebab mengapa kita perlu melakukan desain ulang.

"Ekonomi kreatif" yang didengung-dengungkan selama ini membutuhkan desain yang amat cermat bila ingin sukses. Semua orang tahu bahwa hal ini tidak semudah membalik tangan, tetapi mau tak mau kita memang harus berubah.

Kita memang harus berpikir terbalik atau setidaknya melihat permasalahan dan sudut pandang yang berbeda dan melawan hal-hal dan persepsi yang dianggap lazim.



**KITA MEMANG HARUS
BERPIKIR TERBALIK
ATAU SETIDAKNYA MELIHAT
PERMASALAHAN DARI
SUDUT PANDANG YANG
BERBEDA DAN MELAWAN
HAL-HAL DAN PERSEPSI
YANG DIANGGAP LAZIM...**

seperti senientas, chauvinisme pria, dan pandangan yang mengunggulkan pengalaman

Pada abad ke-21 ini pelanggan adalah pemilik kontrol yang sesungguhnya. Kekuatan yang dulu dipegang oleh penjual sekarang sudah berpindah ke tangan para pembeli

Untuk dapat menguasai pasar, organisasi perlu terus-menerus menyediakan beragam nilai tambah baru dan menyajikannya kepada para pelanggan.



**UNTUK DAPAT
MENGUASAI PASAR,
ORGANISASI PERLU
TERUS-MENERUS
MENYEDIAKAN BERAGAM
NILAI TAMBAH BARU DAN
MENYAJIKANNYA KEPADA
PARA PELANGGAN.**

Model manajemen abad ke-20 yang melibatkan kontrol ketat kepada para pekerja dan pengukuran sebab hasil yang diproduksi tidak lagi tepat dan produktif. Gaya kepemimpinan yang memberikan penekanan pada prosedur semata jelas-jelas sudah

sangat ketinggalan untuk dapat menjawab beragam tantangan organisasi dan kompleks masa kini.

Para atasan harus membantu setiap orang di dalam organisasi untuk fokus pada tujuan memukau pelanggan alih-alih sekadar memperbaiki rantai proses dan efisiensi. Karena itulah



PERAN ATASAN MAUPUN PEMIMPIN BERGESER DARI CONTROLLER MENJADI ENABLER YANG MENGELUARKAN ENERGI DAN TALENTA DARI SEMUA ORANG...

agar mampu mengatasi beragam hambatan yang muncul. Para atasan perlu menciptakan fokus yang lebih jelas pada substansi permasalahan organisasi sehingga anak buah dapat bergerak dengan lebih terarah untuk mencapai tujuan.



BUDAYA BERINOVASI YANG DINAMIS HARUS MENJADI KULTUR BARU. SEMUA ORANG HARUS BERSEMANGAT DALAM MENCARI SOLUSI YANG LAIN DARIPADA YANG LAIN.

Pekerjaan dikemas dalam siklus-siklus yang lebih pendek dengan tujuan terarah pada apa yang diketahui dapat memuaskan pelanggan. Kemajuan perlu terus-menerus diukur melalui input dan pelanggan atau orang luar secara langsung, dan para pemangku pekerjaan memegang tanggung jawab penuh terhadap hasil dari pekerjaan ini. Atih-atih menspesifikkan seluruh aktivitas proses secara detail, lebih baik menspesifikkan hasil yang diinginkan dan proses tersebut, dan memberikan kebebasan pada masing-masing individu untuk bereksperimen dan berinovasi dalam mencapainya. Bila ini semua terjadi, kita benar-benar sudah bertransformasi.

Para atasan perlu menciptakan fokus yang lebih jelas pada substansi permasalahan organisasi sehingga anak buah dapat bergerak dengan lebih terarah untuk mencapai tujuan.

”



JANGAN TUNDA INOVASI

Efisiensi perusahaan akan berdampak kepada kesejahteraan karyawan, begitu yang dikeluhkan oleh seorang manajer. Penediaan fasilitas makanan kecil, contohnya, membuat semangat kerja karyawan menurun. Tapi sungguhkah demikian? Terlepas dari tepat-tidaknya tindakan manajemen, sikap manajer ini sebetulnya tidak sejalan dengan semangat inovasi. Bukankah sudah saatnya setiap orang di perusahaan mengadaptasi mental para start-up yang kritis, yang berusaha menemukan jalan mengambil risiko?

Orang juga sering takut mendengar kata “inovasi” seolah-olah untuk menjadi inovator itu kita harus menelurkan ide gila-gilaan yang sama sekali belum pernah ada—seperti ketika manusia menemukan roda untuk memindahkan benda berat pada akhir zaman batu baru. Inovasi tidaklah harus seaneh ini.



**INOVASI PADA
DASARNYA ADALAH
MENEMUKAN CARA-
CARA BARU DARI
HAL-HAL YANG SUDAH
MENJADI RUTINITAS...**

dan ternyata telah usang tanpa kita sadan. Inovasi juga bukan sekedar menggunakan alat dengan teknologi paling canggih atau paling mutakhir.



**INOVASI
SEBENARNYA ADALAH
MENCEBURKAN DIRI,
MENGULIK, MENGOTORKAN
TANGAN DALAM PROSES
BISNIS DAN BERPIKIR
TENTANG APA YANG BISA
DIPERBAHARUI DAN
PELUANG APA YANG BISA
DIAMBIL DENGAN
BERMODALKAN
PENGALAMAN,
PENGETAHUAN, DAN
JEJARING YANG ADA.**

Proses ini harus dilakukan oleh semua orang, mulai dari puncak pemimpin teratas hingga karyawan terbawah, dan CEO sampai office boy. Teknologi tak sekedar dibicarakan layaknya kisah

misten tanpa solusi. Budaya perusahaan harus menjadi budaya yang ramah teknologi baru sehingga semua orang antusias mencoba dan belajar menggunakannya.

Inovasi yang kita lihat belakangan ini adalah inovasi yang sangat disruptif karena yang terjadi adalah lompatan beberapa tahun ke depan. Selain inovasi seperti ini, kita juga mengenal *adjacent innovation* yang merupakan perubahan selangkah ke depan dan tentunya lebih mudah dilakukan. Sementara itu, upaya memperbaiki apa yang sudah kita lakukan dengan menciptakan cara baru bisa kita sebut dengan *sustaining innovation*.



KITA BISA MEMILIH INOVASI APA YANG HARUS DILAKUKAN SESUAI DENGAN KEMAMPUAN KITA, YANG PENTING KITA TETAP BERNIAT UNTUK BERINOVASI SETIAP SAAT.

Mungkin sebenarnya kita berinisiatif untuk berinovasi tetapi bingung untuk memulai. Tampaknya konsep inovasi masih perlu digarap lebih lanjut melalui beberapa prinsip pelaksanaan. Yang jelas seperti yang telah kita kemukakan di bagian-bagian awal, kita tak bisa berinovasi tanpa berkumpul dan berusaha melakukan

terobosan secara langsung. Kita harus mampu meredisasikan apa yang sudah kita cantumkan pada presentasi-presentasi keren dalam cara kerja kita sehari-hari.



SITUASI YANG SERING KITA HADAPI HARUS BISA MEMBUAT KITA MERASA BAHWA INOVASI ADALAH HAL YANG AMAT SANGAT MENDESAK DAN TAK BISA DITUNDA-TUNDA LAGI.

Mungkin yang jadi masalah adalah bukannya tak mau berinovasi. Kita tentu setuju dengan gerakan serba digital. Kita menemukan ide cemerlang tetapi ide tersebut kemudian menjadi sulit direalisasikan, dan kita bingung bagaimana cara menggarap ide tersebut. Kerumitan yang sebelumnya tak terbayangkan sering kali muncul saat kita melakukan inovasi. Situasi seperti inilah yang kita hadapi?

Setiap lembaga dan perusahaan mempunyai sejarah dan riwayat masing-masing yang akan menentukan kemampuan mereka dalam berinovasi. Steve Jobs bahkan keluar dari Apple dan melakukan hal lain, kemudian kembali lagi dan baru bisa berinovasi. Pabrik tua yang sudah puluhan tahun menjalankan

bisnisnya tidak bisa menentukan perubahan dalam semalam untuk menjadi perusahaan baru bergaya start-up. Meski demikian,

PERCAYALAH BAHWA SETIAP PERUSAHAAN BISA BERINOVASI DAN TERUS BERKEMBANG.

Kompetensi untuk berpikir lain daripada yang lain memang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Tetapi ada satu hal yang tak kalah pentingnya: **obsesi yang besar**. Kita perlu memiliki tim yang “membawa tidur” masalah dan mengeluarkan buah pikiran yang salatnya sama sekali tidak instan. Pertanyaannya, apakah para pemimpin sadar dan mengalokasikan kesabaran untuk menunggu sampai para inovator ini mengeluarkan produk pemikiran mereka?



JATUH BANGUN MERUPAKAN BAGIAN DARI INOVASI.

Dahulu kita menyebut proses ini sebagai eksperimen. Bedanya, di masa kini eksperimen dilakukan tanpa ragu dan kesalahan dilihat sebagai bagian tak terpisahkan dari proses pembelajaran. Kegagalan adalah hal biasa sejauh kita belajar dari kesalahan dan memperbaikinya dengan cepat. Kesadaran ini dapat membebaskan kita dari ketakutan mengambil risiko. Dunia bisnis saat ini amat sangat dinamis sehingga saat kita memutuskan untuk berhenti mengambil risiko, seketika itu pulalah kita mulai tertinggal.

Kita juga sering berpikir bahwa berinovasi adalah memperbaiki produk dan jasa yang kita keluarkan. Banyak di antara kita berusaha keras menampilkan bentuk dan gaya baru, juga berusaha untuk menyegarkan penampilan. Kita sering lupa dan terkejut ketika melihat keadaan dan bahkan target pasar kita yang baru.

Kita sering terkecoh dan berpegang pada kebiasaan berfokus kepada para pelanggan yang menjadi pasar kita saat ini, padahal mereka sudah bertumbuh, berkembang, dan juga menua.



**KITA SERING TERKECOH
DAN BERPEGANG PADA
KEBIASAAN BERFOKUS
KEPADA PARA PELANGGAN
YANG MENJADI PASAR KITA
SAAT INI,**

**PADAHAL MEREKA
SUDAH BERTUMBUH,
BERKEMBANG, DAN
JUGA MENUA.**

Kita bisa membagi pasar menjadi 3 golongan yaitu pasar yang sudah kita kenal dan layani, pasar yang kita kenal tetapi belum terlayani dan—yang lebih penting—pasar yang sama sekali baru. Demikian pula dengan teknologi. Kita bisa menggunakan teknologi konvensional dengan menganggap bahwa teknologi lain tidak cocok atau terlalu mahal, tetapi kita juga harus sadar bahwa kini ada teknologi baru di depan mata. Mereka yang menemukan pasar baru dan menguasai teknologi baru punya jauh lebih banyak kesempatan dibandingkan dengan pengguna teknologi konvensional.



UNTUK MENJADI INOVATIF KITA TIDAK BISA SEKADAR BERBEDA.

Untuk menjadi inovatif dan menghasilkan inovasi diperlukan biaya yang mahal. Oleh karena itu, sebelum melakukannya



KITA PERLU JUGA MEMIKIRKAN MASALAH GENTING APA YANG HARUS DISELESAIKAN. MASALAH INI HARUS DIDEFINISIKAN DENGAN BENAR.

Sekembalinya ke Apple: Steve Jobs melemparkan sebuah masalah kepada rekan-rekannya yaitu untuk menciptakan pemutar musik portabel mini yang bisa memuat seribu lagu. "One thousand songs in my pocket" begitu katanya. Hasilnya? iPod

Tentu saja definisi problem yang jenius begini tidak mudah dibuat siapa saja



NAMUN, TANPA KEMAMPUAN UNTUK MENDEFINISIKANNYA DENGAN BAIK, KITA AKAN BERTINDAK NGAWUR DAN MEMBUANG ENERGI.

Strategi pengembangan yang tepat hanya bisa dibuat apabila kita bisa mendefinisikan problem dengan tepat

Keterampilan untuk mendefinisikan problem bisa dilatih dengan cara mengajukan berbagai pertanyaan, membuka mata terhadap pola-pola yang ada di sekitar, sering berdiskusi, mengamati gerak para pesaing, dan tentu saja berinteraksi dengan pelanggan maupun calon pelanggan. Rasa haus untuk terus mencari tahu dan menggali informasi agar bisa menemukan data-data yang kokoh untuk menumuskan masalah sangatlah penting nilainya dalam proses berinovasi. Tentunya hal-hal ini pun harus dikombinasikan dengan pijar pikiran yang melampaui batas-batas, kegigihan mencari berbagai alternatif solusi, keberanian mengambil risiko, dan kemauan untuk belajar dan jatuh bangkitnya usaha.

Jeff Bezos dengan usianya yang sudah 53 tahun tentu bukanlah milenial, tetapi kreatifitas dan inovasinya terbukti nyata dan tidak

kunjung berhenti. Pada tahun 2015 ia berjanji akan membawa bisnis ke ruang angkasa. Amazon memang bukan yang pertama tetapi bukan berarti ini tantangan yang mudah. Kita mungkin bertanya-tanya bagaimana Bezos mengelolanya agar tidak berhenti berinovasi padahal jumlah karyawan Amazon sudah lebih dari empat ribu orang. Bagaimana ia menjaga kekuatan inovasi di perusahaannya? Dalam salah satu wawancara, Bezos mengatakan bahwa **inovasi dikembangkan melalui dua jalur**



Yang pertama..

adalah jalur massal yang berlaku sehari-hari. Setiap **karyawan tidak pernah boleh puas dengan prosedur kerja standar yang sudah berlaku sekarang**. Mereka harus terus memperlanyakan perbaikan apa yang bisa dilakukan. Ini berlaku untuk semua jajaran dan semua bagian.



Yang kedua..

adalah jalur keahlian. Para ahli yang bekerja di Amazon perlu **menggal dan mengembangkan terus keahlian mereka**. Untuk menciptakan pembelajaran dua arah dan menghasilkan ide yang segar, para ahli ini diharuskan berpasangan dengan para lulusan baru. Yang muda belajar dan yang berpengalaman tetapi yang sudah **ahli** mendapatkan perspektif yang segar dan muda dan pasangannya. Menurut Bezos, cara ini memberi hasil yang luar biasa.

Bezos tampaknya berhasil membangun budaya inovasi di organisasinya. Semangat inovasi tak hanya dimiliki oleh dirinya sendiri atau sekelompok orang saja, tetapi semua orang di Amazon.

Pernahkah Anda mendengar istilah "Medici effect"? Begini ceritanya: Keluarga Medici menjadi terkenal ketika mereka memelopori era Renaissance. Saat itu terjadi pergolakan meluas di arus utama. Ketika kreativitas macet tanpa adanya pembahasan selama berdekade-dekade, keluarga Medici percaya bahwa bila para ahli dari beragam latar belakang ilmu dikumpulkan untuk melakukan curah pendapat bersama, mereka akan mendapatkan wawasan baru. Perkawinan silang dan aneka ragam prinsip keilmuan ini menghasilkan terobosan-terobosan dalam bidang seni, kedokteran, dan sastra. Bahkan karya-karya Leonardo da Vinci yang terkenal pun ditelurkan oleh komunitas itu.

Hal yang sama sebenarnya terjadi saat ini, melalui penekanan dan kecepatan berkembangnya teknologi. Kita sudah tidak berada di era industri yang monoton lagi. Kita berada di era progresif dan era informasi. Walaupun tidak ada garis batas yang jelas antara satu era dengan yang lain, pengetahuan kita sudah beredar di area abu-abu dan sering sudah berada di luar batas pengetahuan manusia normal.

**KITA BERADA DI TENGAH HUTAN
BELANTARA INFORMASI DAN
PENGETAHUAN DI MANA BERBAGAI
DISIPLIN ILMU SEPERTI SUDAH MELEBUR.**

Hal ini tak dapat dibantah ataupun dipersalahkan karena justru persilangan dan berbagai pengetahuan inilah yang menghasilkan inovasi-inovasi baru. Dan persimpangan ini kita perlu memikirkan bagaimana kita melanjutkan pengetahuan gabungan ini untuk menciptakan solusi terhadap kebutuhan kita.



STEVE JOBS MENGATAKAN, **CREATIVITY IS JUST CONNECTING THINGS.**

Persilangan dan berbagai pemikiran ini adalah landasan berpikir baru. Untuk kemudian memperbaiki cara-cara lama, dan bahkan menemukan terobosan inilah cara berpikir baru yang dibutuhkan untuk hidup dalam dunia informasi yang terlalu dinamis dan berubah-ubah ini.

Dunia informasi juga tiba-tiba menuntut kita untuk berubah sikap untuk **menjadi manusia pembelajar**. Apa pun posisi kita, kita perlu tetap memelihara rasa ingin tahu setiap saat, berkeinginan untuk mencoba hal-hal baru, dan terus belajar. Belajar tak hanya berarti memperluas ilmu secara formal tetapi juga dalam spektrum yang lebih luas, dengan bersikap terbuka menerima masukan dan polangan atau karyawan atau orang yang berhubungan dengan kita, dan mempelajari perkembangan kejadian-kejadian di sekitar kita. Dengan mempertahankan sikap ini, kita menjaga agar pikiran kita terbuka terhadap masukan

informasi baru, dan pada akhirnya menjadi katalis perubahan di era VUCA.



MESKI KITA SUDAH MEMILIKI CARA BERPIKIR BARU DAN JUGA MENJADI MANUSIA PEMBELAJAR ABADI, SEMUANYA TAK AKAN CUKUP APABILA KITA TAK BERANI MENGAMBIL RISIKO.

Era ini berubah dengan begitu cepatnya dan bertahan di dalamnya tanpa mencoba mengembangkan sayap karena takut jatuh bukanlah pilihan.

Ya, memang setiap orang mempunyai mekanisme menjaga kadar risiko yang mampu ditanggung. Ada orang yang menyetr mobil dalam kecepatan tertentu di jalan tol walaupun orang lain berani melaju lebih cepat di saat jalanan kosong dan aman. Cara ini adalah cara paling aman dalam berkendara, tetapi sikap tidak mau mengambil risiko seperti ini tak bisa diterapkan dalam setiap kondisi.

Dalam situasi krisis manakala sumber daya begitu terbatas, apalagi bila hidup-mati menjadi taruhannya, orang juga harus mampu melakukan perhitungan risiko. Mana yang lebih mungkin membawanya terjun ke jurang bahaya, berjalan dengan kecepatan konstan atau berusaha menambah kecepatan yang artinya ia juga harus meningkatkan keterampilan mengemudinya agar bisa menjaga rasio risiko tetap kecil?

Pengemudi ini bisa dianalogikan dengan diri kita sendiri. Mungkin kita cenderung bertahan pada hal-hal yang kita anggap aman dan enggan mengambil risiko seperti orang-orang yang legem dalam arus kemajuan yang terus mengalir dengan sangat deras di sekeliling kita. Keengganan ini membuat kita berhenti belajar dan berkembang.

Namun, kita tak akan pernah bisa bertahan dengan cara itu di era baru yang terus berubah amat cepat. Kita harus berani. Kita perlu berani dan menangkap kesempatan yang ada tanpa harus maju-mundur menghitung risiko. Bila ternyata kita salah, anggaplah kesalahan itu sebagai pembelajaran.



TAK ADA PELAJARAN YANG LEBIH BAIK DARIPADA BELAJAR DARI KEGAGALAN KITA SENDIRI.

Masalah harus diselesaikan dan peluang harus diraih untuk membuahkan hasil yang lebih baik.

Dunia bisnis saat ini sangat
amat dinamis sehingga saat kita
memutuskan untuk berhenti
mengambil risiko, sekiranya itu
pulalah kita mulai
tertinggal.

”



SELANGKAH DI DEPAN

Kemajuan teknologi informasi membuat dinding pemisah antarpulsa, budaya, dan negara menjadi amat tipis sehingga kita bisa berinteraksi dan bertransaksi dengan siapa saja di mana saja. Manusia di desa terpencil pun tiba-tiba bisa menjadi manusia kosmopolitan dalam hal bisnis dan kesamaan prinsip humanitas. Toko daring lokal harus bersaing dengan toko daring internasional. Persaingan yang berat membuat harga semakin turun. Negara-negara mulai berkolaborasi dan membebaskan pajak impor mereka. Tiba-tiba ada era ekonomi baru yang global dan cepat.

Seakan perubahan itu masih belum cukup, kita juga menghadapi evolusi kecerdasan buatan yang bisa menghasilkan alat-alat super pintar. Robot, mobil tanpa pengemudi, atau drone yang bisa dimanfaatkan untuk membantu manusia pun bermunculan, makin lama makin canggih dengan aplikasi yang lambah beragam. Dengan kenyataan seperti itu, bagaimana kita bisa menjaga kelangsungan pekerjaan, bisnis, atau apa pun yang kita lakukan untuk menghidupi kita di masa depan?

KITA PERLU BERINOVASI,

tapi ingatlah bahwa inovasi bukan berarti selalu menemukan hal baru yang orisinal. Melakukan hal-hal lama dengan cara baru dan efisien pun sudah tergolong inovasi. Yang jelas, kita tidak mungkin berinovasi kalau tidak berkotor tangan.



KITA TIDAK BISA HANYA MEMBAHAS TEKNOLOGI BARU DAN MEMBUAT BERBAGAI WACANA TANPA IKUT TERJUN DI DALAMNYA. KITA PERLU MENELAAH DAN MEMAINKANNYA, SAMPAI KITA BISA MENGUASAINYA.

Tengoklah bisnis department store mewah Nordstrom yang terpukul oleh Amazon dengan penjualan daringnya. Apa yang dilakukannya untuk bangkit? Adaptasi dan inovasi. Upayanya dalam meningkatkan keterlibatan pelanggan, transparansi pengalaman berbelanja, dan rantai suplai membuat pelanggan merasa nyaman dan kembali menyukai Nordstrom.

Banyak perusahaan menginvestasikan teknologi sebagai upaya pembaharuan tetapi ternyata kalah cepat dengan harapan pelanggan yang sudah lebih canggih daripada penyedia produknya sendiri.

Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan bisa saja tertinggal dan evolusi pasar yang bergerak begitu cepat tanpa ada yang bisa menahannya bila kita tidak berhati-hati. Sekarang sudah bukan masanya lagi pengambilan keputusan harus menunggu berbulan-bulan—ini harus diperhabikan oleh para pemain di perusahaan besar yang sering kali membutuhkan banyak jalur birokrasi dalam mencanangkan suatu perubahan.

Kita harus merancang produk sedemikian rupa sehingga kita berada selangkah di depan pelanggan, memimpin permainan di posisi terdepan. Kita perlu menjadi yang pertama dalam menelurkan produk atau cara baru yang sebenarnya belum pernah diantisipasi dan terpikirkan oleh pelanggan.

Untuk mencapainya, kita tidak bisa mengandalkan hanya segelintir orang dalam organisasi. Semua harus bergerak, saling berbagi, dan mengawasi apa yang sedang terjadi di luar sana.



**SETIAP ORANG
DALAM PERUSAHAAN
HARUSLAH AWAS
TERHADAP
PERKEMBANGAN
DUNIA.**

Kepekaian untuk menemukan kelambanan, stagnasi, dan peluang perbaikan adalah tugas semua orang dan oleh karena itulah sikap saling dukung menjadi sangat diperlukan. Saling bicara dan berdiskusi, meski hal ini memang berpotensi meningkatkan ketegangan antarindividu. Kebiasaan untuk melakukannya akan membangun rasa saling percaya ke tingkat yang berbeda.

You can't just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they'll want something new.

—Steve Jobs



MANUSIA DAN KARIER DI ERA DIGITAL

Di abad milenial ini, kapasitas organisasi sebelumnya terletak pada kumpulan pemikiran para individu di dalamnya. Setiap individu tidak bisa hanya beradaptasi dengan perubahan tetapi juga harus mendorong perubahan dan bahkan menggalakkan inovasi.



**KITA TIDAK BOLEH
HANYA PUAS BERADA
DALAM SITUASI YANG
RELEVAN TETAPI JUGA
HARUS SELALU SIAP
BERUBAH BAHKAN
BERTRANSFORMASI.**

Transformasi bisnis atau organisasi sebelumnya tidak lain dan tak bukan adalah transformasi manusia-manusia di dalamnya. Jadi fokus: apakah tugas mentransformasi manusia dalam organisasi kalau bukan departemen sumber daya manusianya?

Bicara tentang departemen sumber daya manusia (SDM) di sebuah organisasi, kita dengan cepat akan membayangkan evaluasi kinerja, struktur organisasi beserta tingkat jabatan, pangkat, deskripsi pekerjaan, beserta segala macam tata cara kenaikan pangkat dan remunerasi yang didesain lebih dari dua

puluh tahun lalu ketika zaman sangat berbeda dengan keadaan sekarang ini. Sekarang ini baru segelintir perusahaan yang berani menadakan pengukuran 360 derajat, bahkan ada lembaga pemerintah yang baru saja mulai menjalankan evaluasi kinerja yang lebih transparan.

Sadar atau tidak sadar, kita masih menggunakan cara lama untuk menanggapi tenaga kerja yang ada dan terpengaruh era digital ini. Di sinilah sumber permasalahan mengapa organisasi kita tidak kunjung menghasilkan pemikiran inovatif.



BILA MANUSIANYA DIKELOLA DAN DIKEMBANGKAN DENGAN POLA PEMIKIRAN LAMA, BAGAIMANA ORGANISASINYA BISA TAMPIL DENGAN PEMIKIRAN BARU?

Bagaimana kita menanggapi lingkungan yang sudah demikian berbeda dengan tetap diam dan meneruskan praktik lama? Meski demikian, mudahkan untuk keluar dari status quo dan memulai sesuatu yang baru?

Kalau kita amati komentar para milenial di media sosial tentang masa depan mereka, bisa terlihat adanya perubahan dalam konsep bekerja berikut dengan kesuksesannya. Ada orang yang ingin bekerja dan pensiun begitu memasuki usia 40 tahun, tetapi ada juga yang sudah lewat umur pensiun masih berharap untuk bisa terus berkarier dan berkontribusi bagi perusahaan. Ada yang merasa bahwa berkarier di perusahaan besar tidak bisa memberinya kebebasan berkreasi sehingga ia enggan bekerja dalam organisasi. Sementara pekerja yang berpengalaman masih sibuk memikirkan bagaimana mengakhiri kariernya dengan aman, yang muda-muda justru berambisi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dan membawa perubahan. Seperti ini sekarang kita perlu **meredefinisikan arti kesuksesan**.

Para milenial dengan paham diversifikasi yang lebih luas dan mendalam berkesimpulan bahwa keseragaman dalam berorganisasi dianggap membosankan. Mereka juga tidak lagi mengenal konsep ibu memasak di dapur dan ayah bekerja mencari nafkah—bahkan saat ini sekitar empat puluh persen perempuan di AS menjadi tulang punggung keluarga.

Kita mungkin masih ingat petuah orangtua kita dahulu, "Sekolahlah pintar-pintar, bergabung di organisasi besar, kerja keras, dan naik pangkat." Nyatanya saat ini jalannya tidaklah semulus itu. Banyak perusahaan besar yang terlihat sudah mapan ternyata tidak bisa meneruskan bisnisnya dan melakukan PHK. Tingginya upah membuat perusahaan memilih tenaga cabutan, penuh waktu, maupun kontrak sementara. Robot dan mesin makin bertambah canggih sehingga bisa menggantikan tenaga manusia



AKIBAT DARI DISRUPSI BISNIS YANG DEMIKIAN HEBAT, JAMINAN KEAMANAN KARIER PUN TIDAK ADA LAGI.

Seorang programmer yang lincah dan bersemangat bergabung dengan sebuah perusahaan kecil. Ia bertanya tentang jenjang kariernya di perusahaan tersebut. Pemimpin perusahaan menjawab, "Tidak ada jenjang karier di sini. Kita semua di sini adalah tim. Bila kamu berprestasi, kami akan memberimu peran yang lebih besar." Programmer itu pun kemudian ragu dan kembali ke perusahaan lama yang menawarkan kenaikan pangkat. Pemimpin perusahaan kecil itu juga kecewa karena tidak bisa menawarkan karier kepada anak muda ini.

Namun, apakah sebenarnya **konsep karier yang dimaksud oleh kebanyakan anak muda** sekarang? Apakah mereka mau berjuang keras dan berinovasi demi kenaikan pangkat dan jabatan? Penjabaran tugas-tugas dalam pekerjaan seperti digambarkan dahulu tentunya tak lagi bisa menjadi patokan dalam bekerja. Di era ini pekerjaan sudah terbentuk menjadi benjot-benjot, benbu proyek kecil jangka pendek yang lebih menantang. Organisasi besar pun sudah mengurangi hierarki dan menjadi 25 persen lebih datar. Apakah karier masih berbentuk tangga seperti apa yang kita hayali dulu?

Sekarang ini setiap orang bisa berkarier di bidang yang tahun-tahun sebelumnya belum pernah diciptakan



JALUR KARIER YANG TERCIPTA PUN SUDAH TIDAK LURUS LAGI, BISA ZIGZAG ATAUPUN MELINGKAR, BAHKAN BISA DIREKAYASA.

Karena itulah kita juga harus bisa bergerak lebih luwes untuk beradaptasi. Sebagai contoh, ketika ada negara yang merasakan kebutuhan tinggi akan tenaga perawat, maka bisa saja diupayakan pendidikan kilat bagi individu dengan berbagai latar belakang untuk membangun keterampilan yang dibutuhkan secara efektif dan efisien. Jalur karier bisa diciptakan sesuai dengan kebutuhan sesaat. Dengan adanya teknologi seperti e-learning, proses belajar dengan mudah bisa disesuaikan dengan kebutuhan ruang dan waktu.

Kemajuan teknologi informasi juga menyebabkan budaya perusahaan harus menjadi transparan. Media sosial seperti grup WhatsApp menyebabkan karyawan bisa berinteraksi secara

melingsar, menyebarkan pemikiran, ide, dan umpan balik
Instruksi top down sudah tidak berlaku lagi



DUNIA DIGITAL SUDAH MENGUBAH DUNIA KERJA, WALAUPUN BELUM SEMUA ORANG MENYADARI SITUASI INI.

Ah-ah tanggung jawab yang ada sekarang adalah kisi-kisi yang
bisa kita pilih, kita kombinasikan, bahkan kita pecah-pecah

Ternyata saat ini karier tidak bisa lagi dilihat sebagai suatu
proses "what", "how", bahkan "when" atau "where" seperti dalam
deskripsi pekerjaan. Para praktisi SDM pasti sudah merasakan
betapa deskripsi pekerjaan hanyalah selembar kertas yang tidak
bermakna di zaman sekarang



KITA BENAR-BENAR PERLU MENANAMKAN “WHY” DALAM ORGANISASI.

Mengapa kita harus menciptakan produk baru? mengapa kita harus mengejar waktu? mengapa kita harus mengejar angka penjualan tertentu? Hal ini hanya bisa dibudayakan bila semua orang ikut berpikir.



KINI KARIER AKAN DIANGGAP ASYIK BILA SETIAP ORANG BISA BERPIKIR BERSAMA.

Kebersamaan atau keterlibatan bisa terjadi dalam penyatuan pendapat dan tantangan. Praktek SDM perlu mengajak para karyawan untuk berpikir tentang diri mereka, kekuatan mereka, apa yang bisa mereka kontribusikan, dan apa yang ingin mereka

ciptakan. Inilah bentuk deskripsi pekerjaan yang baru, berbobot nilai-nilai yang kita anut bersama, warisan yang bisa ditinggalakan individu yang sejalan dengan kesesuaian minat dan pekerjaan.

Dalam transformasi SDM, dialog "why" inilah yang perlu dibudayakan dalam setiap kegiatan seperti dalam rapat, briefing, dan obrolan kerja sehari-hari. Tugas SDM adalah melakukan prosedur kerja yang usang dan menggantikannya dengan pembentukan kebiasaan-kebiasaan baru. Enam puluh persen lebih dari lima ratus perusahaan top dalam daftar Fortune sudah tidak lagi eksis. Ini bukti bahwa transformasi tidaklah bisa dibundabunda.

Hal ini juga membuat kita sadar bahwa kita harus **mengubah sikap mental** jika ingin tetap eksis di dunia digital.



KEBERADAAN KITA TIDAK CUKUP DIWAKILI OLEH CV DAN PORTOFOLIO SAJA, DAN KEMUDIAN MENUNGGU SAMPAI ORANG BISA MENGENALI KITA. KITA PERLU MENGUPAYAKAN BAHKAN MENJAMIN BAHWA KITA ADA DI DUNIA DIGITAL.

Kita perlu tahu di mana pasar tenaga kerja berada, baik yang nyata maupun dalam dunia maya, dan kita perlu ada di situ. Pendekatan kita kepada orang lain, baik pelanggan, vendor, ataupun pihak yang mempekerjakan kita, juga perlu berubah.

Kita harus terampil melakukan pendekatan yang lebih inklusif dan holistik, apa pun medannya. Kita perlu pandai menunggangi teknologi digital dan mengupayakan solusi digital untuk mempermudah pekerjaan kita sehari-hari. Bukan karena hal ini sedang tren di belahi sebagai alat baru untuk melakukan hal-hal lama.



MENGGUNAKAN TEKNOLOGI DIGITAL TAK BERARTI KITA MENINGGALKAN CARA- CARA LAMA. CARA-CARA DIGITAL INI DIARAHKAN UNTUK MELENGKAPI ALAT BEKERJA KITA.

Curah pendapat tanpa flipchart rasanya kuranglah mengena. Kita pun tidak bisa melakukan dialog sensitif dan rumit melalui ponsel. Yang jelas, dengan adanya kemajuan teknologi ini dunia kerja sudah membuka kesempatan lebih banyak dan lebih bervariasi.

Sebagai akibatnya, persaingan pun menjadi lebih ketat. Kita tidak punya pilihan lagi selain lerampai memilih cara bekerja. Kita perlu memperkaya metode, alat, sistem, dan memperkuat serta mempertajam diri kita secara konseptual maupun taktikal. Kita perlu menyatu dengan kehidupan digital, dan dengan bijak memilih cara apa yang akan kita tempuh dalam setiap tindakan.



**KETERLIBATAN KITA
DENGAN DUNIA DIGITAL
HARUS MENJADI NILAI
TAMBAH STRATEGI DAN
PERLU MENJADI
PRIORITAS, BAHKAN
KEBIASAAN, YANG SUDAH
TERINTERNALISASI
DALAM DIRI KITA.**

It is not the strongest of the
species that survives, nor the
most intelligent, but the one most
responsive to change.

—Leon C. Megginson



SOFTSKILL, MASIH PENTINGKAH?

Tanpa disadari, berkembangnya para milenial ternyata juga memengaruhi gaya kita dalam berkomunikasi. Kalau pada dekade yang lalu kita masih mengeluh bagaimana mengoptimalkan email untuk membuat komunikasi menjadi lebih efektif dan proses kerja menjadi lebih efisien,



DENGAN PERKEMBANGAN TEKNOLOGI SEKARANG INI KOMUNIKASI DARING DENGAN BERBAGAI GAWAI SUDAH MENYATU DENGAN GAYA BERKOMUNIKASI PERSONAL MAUPUN PROFESIONAL.

Pertanyaannya, apakah kita yakin bahwa keadaan seperti ini bisa membawa produktivitas yang lebih baik? Apakah komunikasi seperti ini membuat karyawan lebih kompak dan mau memikirkan nasib perusahaan? Seberapa jauh birokrasi bisa menyesuaikan diri dengan era digital dan apakah pengambilan keputusan, rujukan, dan disposisi sekarang bisa menjadi lebih lancar?

Di perusahaan yang telah banyak menggunakan sistem pengelolaan SDM secara elektronik, permohonan cuti ataupun tidak masuk pun berjalan secara otomatis. Setelah beberapa tahun berjalan, terata bahwa ternyata interaksi dan keterlibatan antarkaryawan menjadi sangat berkurang karena bawahan merasa tidak perlu lagi menemui atasan untuk persetujuan, tak ada komunikasi santai dengan atasan mengenai alasan pengambilan cuti sehingga pada akhirnya atasan pun sama sekali tak tahu-menahu kehidupan anak buahnya di luar kantor.

Bekerja di masa kini memang banyak dimudahkan dengan teknologi. Walaupun demikian tetap ada



SATU HAL YANG TAK TERGANTIKAN OLEH MESIN:

KEMAMPUAN MANUSIA UNTUK BERHUBUNGAN DENGAN ORANG LAIN, MEMAHAMI, MEMBANGUN, DAN MEMBINA HUBUNGAN.

Meskipun STEM (science, technology, engineering, math) dibutuhkan dalam membangun mesin-mesin yang dirancang untuk menggantikan pekerjaan manusia, ternyata di luar kemampuan teknis ini kita tetap sangat membutuhkan kemampuan sosial seperti pemahaman kebutuhan manusia/pelanggan.

Ini berarti keterampilan STEM yang hebat perlu dikombinasikan dengan kemampuan sosial yang mumpuni. Di dunia kesehatan saat ini para dokter banyak dibantu dengan program canggih yang menyimpan jutaan data mengenai penyakit saat melakukan analisis terhadap kondisi pasien. Tetap saja, antrian yang panjang terlihat pada praktik dokter yang membuat pasien merasa diperhatikan dan didengarkan kebutuhannya dengan saksama. Pasien tak hanya datang untuk mencari resep yang manjur.

Ada perusahaan yang mengubah budayanya menjadi lebih digital dan modern tetapi justru mengalami kesulitan karena manusianya tidak terbiasa mengasah keterampilan interpersonal masing-masing. Manajer tidak biasa melakukan tindakan koreksi kepada anak buah, sesama kolega tidak terbiasa melakukan curah pendapat dalam rapat, dan akhirnya pelanggan semakin berkurang karena merasa tidak mendapatkan pelayanan sebagaimana yang diharapkan. Perusahaan ini hidup berdasarkan prosedur standar operasional semata. Kalau keterampilan dalam menjalin hubungan interpersonal tidak digarap seperti ini, kemajuan yang diharapkan sangatlah sulit untuk diraih, seanggih apa pun perangkat elektronik yang diinvestasikan dalam perusahaan.

Banyak orang mengira bahawa keterampilan berempati hanya diperlukan di bidang nonbisnis. Banyak juga yang mengira bahawa orang yang berempati adalah orang yang lemah dan tidak bisa mengambil keputusan tegas.



**EMPATI ADALAH
TENTANG MEMAHAMI
PERASAAN ORANG LAIN.
EMPATI MEMBUAT
HUBUNGAN
INTERPERSONAL YANG
LEBIH BAIK DAN LEBIH
MENDALAM.**



**EMPATI BAGAIKAN OTOT YANG
BISA DILATIH DAN DIPERKUAT.
MAKIN KUAT KEMAMPUAN
EMPATI KITA, KETERAMPILAN
KITA BERHUBUNGAN DENGAN
ORANG LAIN PUN MAKIN BAIK.**

Inilah yang menjadi dasar keterlibatan, motivasi, dan kerja sama dalam tim.

Perusahaan berbasis teknologi justru semakin maju dengan kemampuannya mengintegrasikan empati ke dalam teknologi. Melalui studi psikologi mendalam, Amazon bisa memprediksi buku-buku lain yang senada dengan buku yang sedang dibeli pelanggannya. Perkiraan tentang kebutuhan manusia di masa mendatang bahkan dapat dibuat berdasarkan pemahaman akan perilaku manusia.

Daniel Pink, seorang ahli manajemen, mengamalkan bahwa orang yang bisa sukses adalah orang yang mempunyai kualitas otak kanan yang lebih kuat. Hal ini akan tampak dalam kemampuan berhubungan interpersonalnya.



**KECERDASAN BUATAN BISA
MENGELOLA BAGAIMANA
MANUSIA BERTINGKAH
LAKU ("HOW") TETAPI
BELUM PERNAH BISA
MENYENTUH ALASAN
("WHY") TINGKAH LAKU
MANUSIA TERTENTU
MUNCUL**

Jadi, justru dengan perkembangan seperti sekarang kita harus lebih berfokus kepada manusia dengan segala dinamikanya. Ketika kita menciptakan algoritma untuk mesin atau aplikasi tertentu, kita pun tetap perlu membayangkan apa yang akan terjadi pada si pemakai perangkat itu nanti. Kita perlu secepat kilat mempelajari langkah laku manusia, cepat memahami, dan cepat mengambil kesimpulan yang tepat. Karena kita berkejaran dengan kompetitor yang bisa berbentuk individu lain atau mesin yang sudah diciptakan untuk mengatasi gejala yang sama. Kita tak pernah boleh lengah dan selalu melakukan perbaikan dan hal kecil sampai yang menyeluruh.



SOFT SKILL **MANUSIA** **AKAN TERUS** **BERTAMBAH** **PENTING,** **BUKAN** **SEBALIKNYA.**

It is about user centricity within the digital landscape. Organizations can solve the right problems for their specific needs by articulating what those problems are.

—Todd Clark, RPA&I Expert
and Founder, Solutions



COWORKING SPACE

Coworking space kini menjamur di mana-mana. Coworking space adalah tempat bekerja yang bisa disewa harian, mingguan atau bulanan bagi mereka yang tidak memiliki kantor tetap ataupun ingin suasana bekerja yang berbeda tetapi membutuhkan fasilitas lengkap. Tempat ini memang bukan seperti kafe biasa yang sekadar menawarkan akses Wi-Fi, colokan listrik, dan makan-minum. Ada coworking space lengkap dengan sekretaris yang bisa meneruskan pesan dan kita pun bisa menggunakan alat-alatnya sebagai kantor kita.

Ruang seperti ini cenderung bertambah sekitar tiga puluh persen dalam setahun di kota-kota besar Indonesia seperti Jakarta. Apakah gejala ini menunjukkan hal yang negatif? Sama sekali tidak. Kemudahan teknologi saat ini menyebabkan orang bisa bekerja di mana saja sehingga pilihan tempat kerja selain kantor menjadi lebih banyak lagi. Pekerja di abad ke-21 cenderung menghendaki cara kerja telecommuting, berpindah dari satu tugas ke tugas yang lain dan dari satu kota ke kota yang lain. Gaya ini akhirnya membuat gaya bekerja kantor yang penuh ketertiban dan belum komunal menjadi terasa sedikit ketinggalan zaman.

Mau tidak mau kita sekarang memang perlu memperhitungkan aspirasi anak muda yang tak lagi mengejar pekerjaan yang aman dan terukur melainkan ingin menentukan sendiri kapan dan apa yang mereka kerjakan.



PERJALANAN KARIER BUKAN LAGI BERBENTUK TANGGA TETAPI BERGERAK SEPERTI AMUBA YANG BAHKAN BISA MEMECAH DIRI MENGERJAKAN BERAGAM HAL SEKALIGUS.

Budaya kerja seolah sudah bergeser ke arah outsourcing dan menolak perintah dan atas ke bawah yang birokratis. Perusahaan yang ingin mempertahankan karyawannya perlu memasukkan unsur bermain di dalam suasana kantor seperti komunitas bersepeda dan olahraga di sela-sela kegiatan kantor.

Coworking space sendiri juga berlomba membuat tempatnya menjadi khas dan unik sesuai dengan segmen pasar yang mereka kayai. Sebetulnya mengapa coworking space ini menjadi tempat yang lebih disukai daripada kantor konvensional?

Meskipun mungkin masih ada di antara kita yang bekerja di kubikel-kubikel dengan tujuan untuk menjaga privasi dan konsentrasi, saat ini banyak individu yang membutuhkan udara segar, komunitas, dan suasana yang santai. Bisa dibayangkan lebih lanjut, suasana seperti ini bukanlah hal baru. Masih ingat masa-masa kuliah ketika kita biasa berdiskusi dan berpindah tempat kerja dan karibin, perpustakaan sampai ke taman, ketimbang

memanfaatkan ruang kuliah? Suasana inilah yang ditiru oleh Steve Jobs ketika ia mendirikan kantor Pixar yang cerah dan terbuka dengan tujuan agar kolegialitas dan produktivitas meningkat.



DENGAN BERVARIASINYA PENGGUNA COWORKING SPACE, KEMUNGKINAN UNTUK MENJALIN JEJARING DENGAN ORANG YANG MEMILIKI LATAR BELAKANG, LEVEL, DAN KEAHLIAN BERBEDA-BEDA MENJADI LEBIH TERBUKA.

Obraluan lima menit saja sudah bisa mempertemukan seorang pemula start-up dengan investornya. Masing-masing spesialis dalam obrolannya bisa bertemu dengan individu yang jalan pikirannya berbeda. Inilah yang sebenarnya merupakan cikal-bakal inovasi.

Harus diakui bahwa gaya kerja dan jauh itu bisa lebih efektif dibandingkan dengan menempuh jarak dan kemacetan. Karena itulah coworking space menjadi jawaban bagi banyak orang. Mengapa mereka tidak bekerja di rumah saja?

Beberapa studi mengatakan bahwa para pekerja jarak jauh ini sering merasa kesepian dan tensiulasi karena interaksi interpersonal dan beberapa aspek sosial seperti pertemanan dan kesempatan makan bersama yang tidak ada lagi. Bahkan, ada penelitian yang mengatakan bahwa pada sepuluh tahun terakhir, gejala kesepian bisa dianggap epidemi karena jumlahnya yang terus bertambah. Coworking space menjawab keterbatasan ini dengan menjadi tempat untuk bekerja sendiri tapi tetap bersama-sama.

Beberapa perusahaan besar menangkap esensi dari coworking ini. Dengan aspirasi anak muda yang ingin bekerja di tempat yang terasa bebas sambil menjaga jejaring, perusahaan-perusahaan raksasa bertantang untuk beradaptasi dengannya. Beberapa perusahaan telekomunikasi di Eropa bahkan sudah menyewa tempat pada beberapa coworking space untuk mengakomodasi para karyawan yang ingin bekerja dengan gaya ini. Sebaliknya, ada juga perusahaan yang meminta pihak coworking space untuk membangun coworking space di area perusahaan besar tersebut sehingga terbuka juga untuk orang luar yang ingin memanfaatkannya. Coworking space internal ini disebut “corpcoworking space”.

Mereka menyadari bahwa belajar, membuat kontak interpersonal, dan inspirasi hanya mungkin terjadi dalam suasana seperti ini. Mereka akan mendapat keuntungan banyak bila corpcoworking space ini berhasil mengundang orang-orang luar untuk bisa menjadi teman, komunitas, dan sumber inspirasi karyawannya. Perusahaan bisa membuat tempat yang terbuka, tetapi juga bisa membuatnya terbatas khusus untuk orang luar yang diundang saja.



TUJUAN MEMBANGUN CORPWORKING SPACE HARUS JELAS. AREA INI DIHARAPKAN BISA MENCIPTAKAN TRANSFORMASI, INOVASI, DAN SEMANGAT MELIHAT MASA DEPAN.

Dalam hal transformasi, kita perlu sadar bahwa dunia kerja akan didominasi anak muda, maka mungkin kita bisa melihat bahwa situasi beginilah yang menjadi situasi kantor masa depan—seorang *trainer* bisa mengobrol bebas dengan CEO perusahaan. Dalam hal inovasi, kita berharap bahwa pencampuran pemikiran banyak individu akan mengubah cara pikir lama dan seragam dari sebuah kantor yang sistemnya sudah terlalu mapan menjadi lebih dinamis. Semangat dalam memandang masa depan pastinya tidak bisa dikembangkan melalui pelatihan saja, diversifikasi *stakeholder* yang biasa ditemui dalam *corpworking space* ini bisa mencetuskan ide-ide cemerlang yang tidak terpikirkan sebelumnya.



CORPWORKING SPACE
BUKAN SEKADAR DESAIN
FISIK INTERIOR
RUANGAN DENGAN
KURSI BERWARNA-
WARNI. *CORPWORKING*
***SPACE* ADALAH TENTANG**
SIAPA YANG JUGA
DITEMUI DALAM
BEKERJA DAN APA TOPIK
YANG DIBICARAKAN.

Produktivitasnya bisa terlihat dan apakah benar suasana ini mengarahkan diversifikasi yang menimbulkan inspirasi

Dengan bervariasinya pengguna *coworking space*, kemungkinan untuk menjalin jejaring dengan orang yang memiliki latar belakang, level, dan keahlian berbeda-beda menjadi lebih terbuka.

”



KODE ETIK

Seorang tenaga penjual bercontra soal dilema yang dihadapinya terkait penjualan versus etika bekerja. Seorang pelanggan penting yang selama ini mendalangkan omzet signifikan membutuhkan produk kompetitor. Sayangnya, perusahaan tempatnya bekerja tidak punya hubungan baik dengan kompetitor tersebut. Ia merasa kesempatannya hanyalah menjual barang tersebut secara pribadi kepada pelanggan itu karena bila tidak, kesempatan itu akan diambil kompetitor. Jika ia berterus terang kepada perusahaan, ada risiko perusahaan tidak mengizinkannya. Sementara bila ketahuan menjual barang tersebut secara pribadi, bisa-bisa ia dianggap “ngobryek”.

Kasus-kasus seperti inilah yang kerap menjadi pembahasan panjang dalam beberapa program sosialisasi nilai maupun budaya perusahaan akhir-akhir ini. Banyak sekali kepedulian terhadap kesuksesan bisnis yang buntut-buntutnya mendiskusikan dilema atau pertentangan dengan etika kerja, pelanggaran sistem dan prosedur, juga “kreativitas” dalam melihat celah. Di banyak perusahaan ketika kepercayaan, pedoman penaku, batasan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan sudah digamiskan untuk menunjang integritas setiap individu, tetapi sayu timbul pertanyaan-pertanyaan yang terkadang tidak mudah dijawab. Bolehkah kita mengundang klien ke pesta pernikahan kita? Bolehkah kita menerima hadiah ulang tahun yang sangat pribadi tetapi cukup berharga dan klien yang sudah menjadi kawan baik? Rasa-rasanya setumpuk peraturan pun tidak akan pernah bisa mencakup semua kemungkinan yang ada.

Sepuluh tahun lalu di Eropa, saya menyaksikan sebuah iklan hamburger menuliskan dengan gamblang: "Daging kami 50 mm lebih tebal daripada produk 'X' (produk kompetitor)." Saat itu, saya merasa bahwa rambu-rambu etika profesi dan etika bisnis sudah bergeser. Sebuah perusahaan iklan kini tidak lagi hanya melayani satu klien per jenis produk karena produk di pasaran sudah terlalu banyak. Kita juga tidak bisa marah apabila pelanggan mengikuti *account officer* (AO) yang disukainya bila si AO pindah ke perusahaan lain.

Orang tua dan guru kita selalu berpesan agar kita selalu adil, memikirkan perasaan orang lain, bersikap hormat, jujur, melindungi yang lemah, dan tahu cara berterima kasih.

Agresivitas merebut pasar, *entrepreneurship*, arogansi sebagai pemenang, pemanfaatan wewenang yang sulit dibuktikan kesalahannya, dan proteksi terhadap hak cipta intelektual sering menyebabkan tindakan kasar dan pelanggaran nasihat itu menjadi tindakan yang kita benarkan dengan spontan tanpa merasa bersalah sama sekali. "Kalau kita tidak nyak duluan, kita yang akan dijak," begitulah kita beralasan.

Halalkah kita melanggar semua itu demi kesuksesan karier dan bisnis? Kembali lagi pertanyaan itu pada diri kita sendiri. Etiskah perbuatan seperti itu? Maukah kita meneruskan kehidupan dengan menemarkan orang lain dan merendahkan harga diri kita?



KALAU KITA MEMILIKI KEBERANIAN, KEGAGAHAN, DEDIKASI, MOTIVASI, YANG DIDUKUNG OEH PEMAHAMAN DAN PENGOBATAN TATA KRAMA KEHIDUPAN, KITA PASTI AKAN TETAP BISA MENGEMBANGKAN ETIKA DAN ETIKET PERGAULAN DAN BISNIS.

Ketika kita tahu bahwa para seniman melakukan gerakan anti-pembajakan, apakah kita kemudian berhenti membeli album atau film bajakan? Saat kita tahu banyak perusahaan sudah menerapkan prinsip *"health, safety & environment"*, apakah kita kemudian jadi menyetir dengan aman dan sopan di jalan raya?

Generasi tua mungkin tidak mengetahui gerakan mengamankan lingkungan atau mengamankan energi. Semua ini baru ditemui di era digital sekarang. Etika yang dahulu ditularkan oleh mereka, boleh jadi jauh lebih sederhana daripada kebutuhan di zaman sekarang yang sangat banyak dan beragam akibat perkembangan teknologi dan cara berbisnis. Yang pasti,



BAGAIMANAPUN ETIKA DI ZAMAN SEKARANG BERKEMBANG, TUJUANNYA TETAPLAH UNTUK MENJUNJUNG TINGGI NILAI-NILAI KEMANUSIAAN.

Kita tentu perlu selalu mengikuti kemajuan zaman sekaligus mengarahkan segenap kemampuan untuk menilai baik-buruknya perilaku kita di era yang semakin mengagumkan ini.

Kita perlu terus memelihara, mengasah, dan memoles etika yang kita junjung agar bisa memenuhi tuntutan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai luhur. Percaya dan jangan khianat, hab nurani, dan kita akan mendapat kemudahan untuk selalu bertindak sesuai dengan etika.

Bertindak sesuai dengan etika juga harus dilakukan oleh semua perusahaan. Kalau kita pernah mendengar gerakan perancangan "good corporate governance", sebenarnya hal ini tidak jauh-jauh dari niat perusahaan untuk menjunjung tinggi keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab. Untuk melakukannya, kita akan berpegang kepada kode etik.

Kode etik sekarang bukannya luntur tetapi makin terelaborasi dan makin canggih. Karenanya, dalam pengembangan kode etik, kita perlu untuk **setidaknya memikirkan 5C berikut ini secara lebih mendalam:**

1 **COMPLEXITY**

makin kompleks permasalahan beserta berbagai risiko yang menyertainya, makin keras seseorang perlu berpikir dan mempertimbangkan banyak hal sebelum bertindak

2 **CREATIVITY**

dalam transaksi bisnis, mencari solusi dengan kreativitas adalah hal yang baik, sepanjang hal itu bukan dilakukan untuk menekayasa penaturan atau sistem

3 **CONTROL**

kita perlu memastikan terus monitor internal kita

4 **COZINESS**

pancing kepekaan untuk menyensor rasa nyaman kita bila melakukan sesuatu yang pelik

5 **CHOICE**

sadar bahwa setiap saat kita dihadapkan pada pilihan sikap dan kita punya kesempatan untuk memilih yang baik

Kita perlu terus memelihara,
mengasah, dan memoles etika yang
kita junjung agar bisa memenuhi
tantutan zaman tanpa meninggalkan
nilai-nilai luhur. Percaya dan jangan
khianati hati nurani, dan kita akan
mendapat kemudahan untuk
selalu bertindak sesuai
dengan etika.

”



MENYEIMBANGKAN KERJA DAN KEHIDUPAN PRIBADI

Tanpa disadari, kita sudah memasuki perkembangan industri yang keempat. Kemajuan yang membuat dunia terasa makin kecil, saja karena segalanya terasa semakin dekat dan cepat. Namun tanpa disadari ada juga harga yang harus kita bayar mahal. Dunia modern ini sudah membuka kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbatas, seperti mempertemukan mereka yang sudah hilang kontak puluhan tahun, melakukan transaksi keuangan secara digital, atau rapat dengan perwakilan dari berbagai penjuru dunia tanpa harus meninggalkan meja kerja. Tetapi ternyata ada yang berubah dengan hubungan interpersonal kita.

Hubungan antarmanusia terasa makin merenggang baik secara fisik maupun emosional. Kita dengan mudah mengabaikan mereka yang berada di sekeliling kita karena begitu tenggelam dengan perangkat digital yang ada. Setiap orang makin bebas mengutarakan isi hati dan pikirannya di media-media sosial yang mereka gunakan, makin sulit untuk mengembangkan empati untuk terlebih dahulu mendengarkan dan memahami sudut pandang orang lain. Kita sering kali tidak menyadari kesenjangan ini karena merasa masih terhubung secara daring.

Kehidupan pribadi kita sendiri juga terasa berubah



MAKIN MUDAH KITA BERKOMUNIKASI DENGAN KEMAJUAN TEKNOLOGI YANG ADA, MAKIN BANYAK PULA PEKERJAAN YANG MENGIKUTI KITA.

Seorang atasan pada tengah malam tiba-tiba teringat akan sesuatu dan dengan cepat mengirimkan pesan melalui aplikasi pesan kepada anak buahnya: dengan alasan "dan pada menunda dan nanti lupa". Keesokan paginya, dengan mudah ia menegur anak buahnya yang belum membalas pesannya tanpa menyadari bahwa pesan tersebut dikirim pukul satu dini hari. Si anak buah kebingungan karena pagi itu ia belum juga sempat membuka telepon genggamnya karena masih disibukkan oleh berbagai urusan domestik dan langsung berangkat ke kantor.

Mungkin tidak semuanya seperti ini, tetapi pernahkah kita mendapat ponsel kita berdering saat makan malam atau pesan WhatsApp harus segera dijawab saat acara bup lili ulang tahun anak karena urusan pekerjaan yang katanya penting dan mendesak?

Banyak eksekutif yang beberapa tahun lalu masih merasa sungkan untuk meletakkan ponselnya di atas meja sekarang malahan hampir selalu menggenggam benda itu di mana pun mereka berada sambil terus mengeceknya agar tak ada pesan yang terlewat. Kita sepertinya tak punya waktu untuk diri sendiri dan keluarga.



APAKAH MEMANG SEWAJARNYA DEMIKIAN?

Kita sudah hampir tidak bisa membatasi jam kerja. Lebih tepatnya, sekarang ini kita sendiri secara tak sadar dengan sukarela membuat diri kita selalu tersedia setiap saat untuk urusan pekerjaan tetapi banyak orang mengeluhkan stres dan kelelahan karena pekerjaan. Pekerjaan seperti tidak habisnya mengikut di mana pun kita berada. Teknologi digital memang memudahkan kita untuk lebih fleksibel. Kita bisa bekerja dari rumah, bisa mengikuti perkembangan anak-anak dengan CCTV, bisa berkomunikasi sambil melakukan hal-hal lain. Hidup seharusnya menjadi lebih efektif karena setiap detiknya bisa dimanfaatkan dengan baik. Lalu, mengapa kita justru bertambah stres? Mengapa data sepertinya menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) malahan merosot?

Hasil penelitian di Inggris menyatakan bahwa dengan berpindahnya komunikasi kerja ke ponsel dan komputer pribadi jam kerja menjadi sulit dibatasi. Di sinilah timbul rasa khawatir karena individu tidak pernah bisa menegaskan kapan pekerjaan atau tugasnya benar-benar selesai. Mengaburnya batasan waktu kerja juga bisa menimbulkan sikap menunda karena kemudian kita berpikir untuk melanjutkan lagi mengerjakannya di rumah. Belum lagi adanya waktu kerja fleksibel yang memang membuat kita yang sudah di rumah tetap dikontak oleh rekan-rekan yang saat itu masih berada di kantor karena perbedaan jam kerja.

Jadi, apa yang harus dilakukan perusahaan dan karyawan dalam menghadapi semuanya batasan antara kehidupan pribadi dan bisnis ini? Apakah perusahaan perlu mengikuti tindakan perusahaan manufaktur Volkswagen yang mematikan servernya setiap jam kerja berakhir? Atau pekerja secara pribadi lah yang bertanggung jawab menentukan batas-batasnya sendiri? Bagaimana kita meyakinkan bahwa perhatian terhadap keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi ini tidak menjadi bumerang bagi produktivitas?

We think, mistakenly, that success is the result of the amount of time we put in at work, instead of the quality of time we put in.

—Arianna Huffington



Namun, ada pendapat lain mengenai fenomena ini. Profesor Jon Whittle dari Lancaster University mengatakan bahwa saat sekarang **tidak ada jawaban yang tepat** untuk mengatasi gejala pertukaran peran (*switching roles*). Bukankah kita juga menyadari bahwa selagi karyawan seharusnya fokus pada pekerjaannya, jendela chat-nya juga tetap terbuka? Bisa saja ia membicarakan masalah pekerjaan, membina kontak dengan klien, tetapi mungkin juga ia tengah berhubungan dengan pasangan atau pengasuh di rumah dan bahkan berbelanja daring.

Gejala pertukaran peran ini berlangsung secepat kilat, karena kita memang selalu terhubung. Sebenarnya inilah yang bisa menyebabkan stres dan tidak fokus. Kita tak bisa melepaskan pikiran dan urusan-urusan pribadi dan rumah tangga saat berada di kantor, sementara kita masih memikirkan pekerjaan yang belum selesai ketika berada di rumah. Tanggung jawab siapakah ini? Karyawan atau perusahaan?



**SAAT INI, MUNGKIN KITA PERLU
MENCARI INTEGRASI ANTARA
PEKERJAAN DAN KEHIDUPAN
PRIBADI KETIMBANG
KESEIMBANGAN ANTARA
PEKERJAAN DAN KEHIDUPAN
PRIBADI YANG SUDAH
KETINGGALAN ZAMAN.**

Kita integrasikan kehidupan kita dan temukan keseimbangan itu dalam bentuk lain. Dengan tuntutan untuk berinovasi terus-menerus, rasanya kita memang tidak bisa menghentikan proses berpikir kita tentang pekerjaan begitu jam kerja usai. Ide-ide kreatif justru bisa timbul lewat pengalaman kita pada hal-hal yang berbeda dan kejekan melihat celah perbaikan dalam pekerjaan ataupun produk yang kita miliki. Kecemasan akan pekerjaan yang menumpuk sebenarnya bisa diatasi dengan menetapkan sasaran-sasaran yang lebih singkat yang kita susun sebagai aktivitas harian kita. Selain membantu berdisiplin, hal ini membuat kita tetap fokus untuk mencapai target sebelum kita beralih pada hal lainnya. Kita pun dapat mengurangi ketegangan karena merasa selalu ada pekerjaan yang berhasil kita selesaikan setiap hari.



KOMPUTERISASI MEMANG SANGAT SAKTI, TETAPI KONTROL TETAP DIPEGANG OLEH MANUSIA ITU SENDIRI. PILIHAN ITU ADA DI TANGAN KITA.

Ingatlah, mengoptimalkan perangkat digital jangan sampai membuat kita lupa mengoptimalkan kerja otak. Kekuatan otak kita perlu terus-menerus kita latih agar tetap tajam dan juga untuk mengurangi tingkat ketergantungan pada perangkat digital kita.

Kita pun **perlu memperhatikan keadaan fisik kita**. Sudah banyak orangtua yang menyadari pentingnya mengurangi kegiatan digital anak dan mendorong mereka agar lebih menikmati kegiatan di luar ruangan dan aktif berolah fisik. Tentunya hal ini juga berlaku bagi kita sendiri sebagai orang dewasa.



GAYA KERJA KITA SAAT INI YANG MINIM AKTIVITAS FISIK DAPAT MENAKIBATKAN GANGGUAN KESEHATAN YANG SANGAT PARAH AKIBAT TERGANGGUNYA METABOLISME MANUSIA.

Bebesapa penelitian pun sudah memperhatikan dengan jelas dampak dan situasi seperti ini seperti kelelahan, sulit konsentrasi, kecemasan, kaku otot, dan meningkatnya sikap apatis.

Masuk akal bila sering kali dokter menyarankan pasiennya untuk setiap hari berjalan kaki atau bersepeda setidaknya lima belas menit untuk menghilangkan stres. Logikanya sederhana. Dengan lancarnya peredaran darah, terutama ke otak, kita bisa berpikir lebih jernih dan mengurai keruwetan pikiran kita. Kesehatan fisik kita pun akan lebih terjaga.

Selain kesehatan fisik, kita juga perlu menjaga kesehatan mental alias menghindari stres. Dengan selalu terhubungnya kita melalui sunel atau pesan teks semacam WhatsApp, Line atau aplikasi lainnya, kita diujani informasi yang penting maupun tidak penting yang secara tidak langsung menimbulkan ketegangan. Mulai benta 'sekadar info dan grup sebelah' yang belum jelas kebenarannya mengenai benta buruk yang menimpa seseorang, sampai info anjuran konsumsi makanan tertentu untuk pengobatan yang seolah-olah bisa membuat kita lebih pakar daripada para dokter membayangi kita.

Kondisi akan lebih buruk bila ternyata ada tekanan mental bahwa kita perlu segera merespons semua pesan yang datang kepada kita, misalnya yang berhubungan dengan pekerjaan. Untuk beberapa di antara kita, hal ini bisa menimbulkan gejala kelelahan yang berkesinambungan. Meski kita biasanya mengacu dan menyukai segala sesuatu yang sifatnya *real time*, situasi seperti ini bisa terasa unrel.

Stres akibat gaya bekerja kekinian sebenarnya juga menjadi perhatian banyak perusahaan. Berbagai upaya dilakukan untuk mencegah stres. Ada perusahaan yang tetap mempertahankan penggunaan "dashboard" pemantau perkembangan proyek secara manual meskipun sudah memiliki aplikasi yang lebih canggih. Diskusi sambil berdin ini menurut mereka "lebih hidup". Konsekuensi positifnya, kita lebih banyak bergerak dan bisa bertatap muka yang menyebabkan kita bisa menangkap bahasa verbal sekaligus ekspresi non-verbal teman diskusi kita.

Ada juga perusahaan yang menyediakan ruang makan berdesain menarik untuk mengundang para karyawan meninggalkan sejenak komputer mereka, berinteraksi satu sama lain, dan meningkatkan sambung rasa antarkaryawan.



TETAPI DI LUAR SEMUA ITU, UNTUK BISA MENANGANI “TEKNOSTRES” INI, DIRI KITALAH YANG MEMANG HARUS MEMEGANG KENDALI.

Kita harus lebih jeli dalam menaruh skala prioritas. Seperti kata Stephen Covey, kita perlu berfokus pada hal yang penting tetapi tidak mendesak dalam kehidupan kita.

Only when science and technology are used with human concern in a world in which all of the earth's resources are held as the common heritage of all of the earth's people can we truly say that there is intelligent life on Earth.

—Jacques Monod



3

BELAJAR DI ERA VUCA

Situasi yang begitu kompleks sekarang ini memaksa kita mencari metode baru untuk belajar. Dengan perubahan yang luar biasa cepat, perbandingan antara waktu pembelajaran dan malen yang harus dipelajari menjadi tidak seimbang. Belum lagi ditambah dengan percepatan teknologi. Baru saja kita selesai mempelajari sesuatu, sudah tumbuh keterampilan yang lebih baru lagi. Kita harus berupaya agar tidak ketinggalan kereta.

Metode pembelajaran konvensional selalu percaya bahwa kemampuan individu itu harus dilatih secara berurutan. Contohnya, seorang pelenis perlu terampil melakukan *forshand* dahulu barulah beralih ke *backhand*, dan kemudian *serve*. Para ahli pembelajaran menyebut metode ini sebagai metode *blocking* berpola *AAABBBCCC*, yaitu memblok pembelajaran lain dan fokus pada keterampilan tertentu. Metode ini paling mudah dan simpel dilakukan. Sampai sekarang pun kita masih mengalami sistem pembelajaran seperti ini. Bisa kita bayangkan betapa jauhnya kita tertinggal di pesatnya perkembangan teknologi dan media sosial seperti sekarang ini bila harus belajar dengan cara itu.

GAMIFICATION: BELAJAR LEWAT PERMAINAN

Kita perlu cara untuk mempelajari keterampilan yang kompleks. Banyak orang percaya bahwa *“practice makes perfect”* dan sudah melakukannya.

Namun, yang kita perlukan sekarang adalah sistem pembelajaran yang dibuat dan kombinasi berbagai gaya dan cara belajar secara simultan. Para ahli mengatakan bahwa metode campuran ini membuat otak bekerja lebih keras dalam mendapatkan informasi berpikir lebih strategis, dan terlatih membuat solusi yang lebih kontekstual.

Dalam esainya yang berjudul *‘The Interleaving Effect: Mixing It Up Boosts Learning,’* Steven C. Pan lagi-lagi menyatakan bahwa pembelajaran fleksibel harus dimulai sejak dini. Itulah sebabnya penggunaan berbagai bahasa dalam pendidikan pun saat sekarang dianjurkan. Metode yang dipergunakan sekarang disebut dengan metode A@CA@CA@C. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa pembelajaran dengan metode ini menghasilkan diagnosis kedokteran yang lebih akurat, para mahasiswa ilmu hukum bisa menyelesaikan kasus legal yang lebih kompleks, dan mahasiswa juga bisa menyelesaikan soal matematika dengan lebih cepat dan baik. Hasilnya pun lebih kuat dan bertahan lebih lama. Mengapa demikian?

Campur-aduknya informasi yang harus dilatih membuat otak terlatih untuk membedakan konsep dan berusaha mandiri-mandiri mencari informasi. Dengan metode lama, saraf kita menjadi kaku dan tidak terbiasa lincah bergerak kian-kemari. Di masa kreativitas dan inovasi menjadi tuntutan zaman, otak yang lincah mencari berbagai solusilah yang perlu dikembangkan.

Masih ingatkah kita dengan permainan monopoli? Permainan ini melatih kita untuk melihat posisi kita dan posisi lawan secara jelas sekaligus mengasah lakik berwirausaha. Pengalaman menghadapi hal-hal yang tak terduga juga dimainkan di situ. Karena perkembangan profesi secara mendalam, kita bisa terperangkap dengan cara berpikir yang terkotak-kotak. Terkadang kita tidak sempat melihat keadaan dan sudut pandang yang lebih jauh.



**KARYAWAN YANG
MEMAHAMI STRATEGI
PERUSAHAAN DAN
MENGERTI ARAH
PERUSAHAAN
BIASANYA LEBIH TAHU
DAN TERDORONG
UNTUK MENCAPAI
SASARANNYA.**



PEMAHAMAN MENGENAI GAMBARAN BESAR ATAS LEMBAGA ATAU PERUSAHAAN AKAN MEMBAWA SEMUA ORANG DI DALAMNYA MEMILIKI KINERJA YANG LEBIH BAIK.

Ada sebuah kisah klasik yang bisa menggambarkan hal ini dengan baik. Ada tiga orang tukang batu yang sama-sama bekerja membangun katedral. Tukang pertama berkata, "Saya menyusun bata." Tukang yang kedua menyahut, "Saya sedang membangun dinding." Tukang ketiga dengan antusias dan bangga berseru, "Saya sedang membangun katedral." Individu dalam organisasi yang tidak bisa mendapatkan pesan dan manajemen puncaknya atau tidak terlatih melihat visi perusahaan secara menyeluruh bagaikan tukang batu pertama atau kedua, yang bekerja untuk memenuhi kewajiban saja, sementara yang kita perlukan adalah sikap yang direfleksikan oleh tukang ketiga.

Bagaimana kita membuat semua orang dalam organisasi bersikap demikian? Di sinilah "gamification" bisa membantu.

Banyak sekali orang dewasa yang masih menikmati membaca, menonton, bahkan berkunjung ke Disneyland yang pada dasarnya adalah permainan. Berapa banyak dan kita yang ketagihan bermain gim baik di ponsel, komputer, ataupun konsol? Bermain memang tak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia, bahkan dinikmati dan dianggap sebagai sarana relaksasi.

Pada dekade akhir ini tumbuh keyakinan yang juga dibuktikan oleh banyak hasil riset bahwa pelatihan berbasis permainan (*gamification*) lebih efektif daripada pelatihan mana pun. Sebuah penelitian mengatakan bahwa pelatihan dengan metode ini meningkatkan rasa percaya diri peserta sebesar dua puluh persen, pengetahuan konseptual sebesar sebelas persen, retensi materi pembelajaran sebesar sembilan puluh persen, pengetahuan praktis sebesar dua puluh persen, dan penyelesaian tugas sebesar tiga puluh persen. Dengan *gamification*, keadaan psikis yang positif tetap terjaga sementara kita bisa mendapatkan perhatian dan resolusi dari para peserta pelatihan dengan lebih utuh.



**PELAJARAN YANG DIDAPAT MELALUI
GAMIFICATION JUGA CENDERUNG
BERTAHAN LEBIH LAMA
MENINGAT PESERTANYA TIDAK
HANYA MENDENGARKAN MATERI,
TETAPI JUGA MELAKUKANNYA
SENDIRI SEHINGGA MEMBENTUK
PENGALAMANNYA SENDIRI.**

Bagi para milenial yang memang sudah tidak betah duduk di dalam ruang kelas pelatihan, gamification adalah jalan keluar yang paling tepat. Banyak orang merasa bahwa gamification adalah sesuatu yang sulit dilakukan karena membutuhkan peralatan yang rumit. Padahal bila kita kuat dan paham barang merah pelatihan, isi dan materi, serta tujuan pembelajaran yang ingin diraih, dengan mudah kita dapat mencari ide alternatif untuk menerjemahkan materi ke dalam bentuk simulasi atau permainan.

Keuntungan dan gamification ini juga terletak pada kemampuannya untuk merangsang tiga aspek reseptif peserta pelatihan, yaitu aspek auditori melalui bunyi-bunyian, aspek visual melalui gambar-gambar, dan juga aspek kinestetik yang paling kuat dalam menanamkan pemahaman karena peserta bisa aktif bermain, berlomba, dan terlibat secara emosional karena mereka bekerja dalam tim, berkompetisi, dan mengambil risiko. Beberapa peserta yang sudah mengalami gamification ini banyak yang masih bisa mengingat dengan jelas dinamika di dalam permainan saat pelatihan, bahkan masih penasaran untuk mengulanginya kembali agar mereka bisa memperbaiki kesalahan yang pernah mereka lakukan.

Alatnya keberhasilan pelatihan di perusahaan memang disebabkan karena berbedanya pembelajaran orang dewasa dengan pembelajaran mereka yang masih di bangku sekolah. Orang dewasa pasti sudah memiliki berbagai pengalaman, berbeda dengan seorang anak yang pikirannya masih sepolos kertas putih. Inilah sebabnya permainan merupakan alternatif pembelajaran yang sangat perlu diperhitungkan, karena di sana

mereka bisa langsung melakukan simulasi dalam situasi yang dibuat seperti nyata dan dapat mencoba berbagai cara untuk menemukan solusi pemecahan masalah terbaik

Salah satu alasan mengapa gamification ini bisa lebih berhasil diterapkan adalah karena permainan bersifat lebih dinamis, lebih menempel di memori, memberi kepuasan dan motivasi, dan mengukur kemampuan dan hasilnya. Selain itu,



**DALAM GAMIFICATION
PARA PESERTA PELATIHAN
DAPAT MELIHAT
GAMBARAN BESAR
DARI SITUASI DENGAN
LEBIH JELAS SEHINGGA
MENDAPATKAN *INSIGHT*
YANG BISA DIWUJUDKAN
DALAM TINDAKAN PADA
SITUASI NYATA DI
TEMPAT KERJA.**

Namun, tidak semua permainan dalam pelatihan bisa membawa pemahaman yang baik.

Kita sering menyaksikan betapa para peserta menikmati permainan yang ada, namun kemudian tidak mengubah apa pun ketika kembali di tempat kerja. Gamification akan efektif bila dirancang dan memenuhi **tiga persyaratan**.



Pertama,

konteks pembelajaran harus jelas. Instruksi, aturan main, dan aturan kelompok perlu dirancang secara mendetail, sehingga peserta bisa mendapatkan gambaran besarnya dengan mudah.



Kedua,

pain points berupa hambatan atau kegagalan perlu diciptakan dalam gamification karena hal itu mendorong peserta untuk mencari jalan keluar yang nantinya bisa mereka analogikan dengan situasi nyata.



Ketiga,

dalam gamification yang baik kita perlu meragamkan sumber daya, karena dalam kehidupan bekerja kita juga sering kali tidak menyadari ketersediaan sumber daya dan tidak memanfaatkannya secara maksimal.

Dalam kondisi VUCA saat ini, setiap individu perlu menyadari adanya disrupsi. Perubahan mendadak dan tak jelas serta hal-hal yang tidak terduga pun perlu diperkenalkan dalam permainan ini. Di sanalah kita bisa melakukan simulasi bagaimana kita yang sudah terbiasa berada di zona nyaman akan bereaksi terhadap kenyataan baru yang mengejutkan. Walaupun dalam gamification kita selalu menggunakan sistem skoring untuk memotret kemajuan dan ketepatan strategi yang disusun, namun perlu diingat bahwa fokus utamanya terletak pada proses, bukan hasil semata. Dalam proses ini pasti juga keterlibatan dan motivasi peserta akan terpengaruh dengan sendirinya, sehingga rencana tindakan yang mereka buat tak hanya sekedar bagus di atas kertas.

Salah satu alasan mengapa *gamification* ini bisa lebih banyak diterapkan adalah karena permainan bersifat lebih dinamis, lebih menempel di memori, memberi kepuasan dan motivasi, dan mengukur kemajuan dan hasilnya.

”



LEARNING AGILITY

Mengglobalnya dunia melahirkan digital nomad—anak-anak muda masa kini yang dengan berbekal laptop dan gawai bisa tinggal di berbagai tempat menyenangkan sambil tetap berproduksi dan menghasilkan uang sebagai penunjang biaya hidup. Perusahaan-perusahaan pun menggonta dan mempekerjakan perwakilan di mana-mana untuk menggapai pasar yang lebih luas. Banyak profesional yang diharapkan siap untuk ditempatkan di mana-mana.

Seorang eksekutif bank besar mendapat tugas untuk menjadi kepala wilayah di Papua. Bagi rekan-rekan sekantornya, hal itu menjadi semacam hukuman mengingat kondisi pasarnya yang cukup sulit. Eksekutif ini berpandangan lain. Ia menganggap bahwa penempatannya ini adalah tonggak ujian. Tidak hanya bagi kantornya, tetapi juga bagi dia sebagai individu. “Saya sudah mengambil pendidikan pascasarjana di sini”

Ia memang membutuhkan waktu yang cukup panjang untuk berbicara dengan para bawahan dan pelanggannya, untuk menemukan data-data sebagai bahan untuk membuat strategi. Mengimplementasikan perubahan yang ia buat juga membutuhkan tantangan tersendiri karena menuntut perubahan sikap dan cara kerja orang-orang dalam timnya. Tetapi karena pendekatannya yang berahabat, ia berhasil meluruhkan hati timnya dan bisa mengajak mereka untuk berubah. Inilah yang sekarang sering disebut dengan



LEARNING AGILITY, KUMPULAN KUALITAS DAN ATRIBUT INDIVIDU YANG MENUNJANG FLEKSIBILITASNYA UNTUK BANGKIT KEMBALI DARI KEGAGALAN DAN MENEMUKAN SOLUSI BARU BAGI PEMECAHAN MASALAHNYA.

Hidup, bekerja, apalagi memimpin di masa kini ibarat pertandingan renang di danau yang luas. Kita berenang di air yang tampaknya tenang, tidak bergelombang. Namun, kita tidak pernah bisa memprediksi apa yang ada di dalam danau tersebut—entah itu binatang buas, kumpulan ganggang, atau pusaran air yang berbahaya. Sekarang ini hidup tenang, jelas, dan di bawah kendali kita hanyalah ilusi yang jauh dan kenyalan.

Seorang teman yang lama bekerja di media massa sudah terbiasa didesak orang-orang yang ingin agar produk atau jasa mereka dapat dipublikasikan di majalah yang dipimpinnya.

Situasi yang berlangsung bertahun-tahun ini membuatnya terbiasa dengan suasana dominasi dan menunggu. Sekarang ketika media massa bukan lagi cara satu-satunya untuk menggapai pelanggan dan menguasai pasar, tiba-tiba ia terasa begitu ketinggalan dengan ketidakmampuannya berpikir atau menemukan cara untuk beradaptasi dengan keadaan tak menentu ini. Individu ini pasti kalah dengan orang-orang yang bisa belajar dengan gesit, menyesuaikan diri, dan berangkat lagi dengan semangat yang berbeda.

Korn/Ferry International melakukan riset terhadap eksekutif-eksekutif yang berhasil di era ini. Hal yang menonjol ternyata adalah kapabilitas integratif mereka untuk memahami, lalu menganyam semua informasi terdengar dan ide-ide yang tadinya tidak berkaitan menjadi sebuah pemikiran baru dan inovatif untuk bisa menjadi solusi masa kini. Selain itu, dibutuhkan kepercayaan diri untuk segera membuat keputusan walaupun kita menyadari bahwa data yang ada belum tentu lengkap. Kapasitas ini perlu ada untuk menunjang situasi yang memang senantiasa abu-abu dengan sikap terbuka dan adaptif.

Flexibility, adaptability, dan resilience adalah sikap yang tak bisa ditawar-tawar lagi. Kondisi tak jelas yang kini kita hadapi sungguh tidak membenarkan ampun kepada orang yang tidak mau belajar, melakukan riset, dan mengupayakan berbagai cara untuk tahu lebih banyak dan menguasai beragam keterampilan baru.



PROSES BELAJAR INI PERLU DILAKUKAN DENGAN CUKUP CEPAT MENGINGAT BANYAKNYA HAL BARU YANG HARUS DIPELAJARI LAGI.

Kemampuan belajar dengan cepat tidak berkaitan lagi dengan kemampuan akademis. Ini adalah kemampuan akademis dan *passion* terhadap hal yang belum dikenal sebelumnya, dan kemampuan mendalami untuk mendalaminya dengan cepat. Inilah yang dimaksud dengan *"knowing what to do when you don't know what to do"*.

Kapasitas belajar ini dapat digolongkan ke dalam lima hal.

1 **MENTAL AGILITY**

kemampuan berpikir kritis dan mengembangkan beragam kemungkinan sehingga kapasitas kita dalam menampung hal-hal segar tetaplah terjaga.

2 **PEOPLE AGILITY**

kemampuan berhubungan dengan orang lain, memahami mereka dalam keadaan yang menyubitkan sekalipun, dan tetap mampu membina kerja sama.

3 **CHANGE AGILITY**

semangat melakukan eksperimen, selalu ingin tahu dan mampu berenang dalam ketidaknyamanan.

4 **RESULT AGILITY**

dapat memberikan hasil dalam situasi tercepat dan mengasahkan produktivitas tim.

5 **SELF AWARENESS**

di mana kita tetap reflektif, senantiasa berkaca dan mawas diri, serta siap mendapatkan masukan dari orang lain.

Pengalaman dan keahlian yang sudah kita miliki tidak bisa dianggap sudah cukup dan tidak bisa ditambah lagi. Meski posisi kita sudah senior, kita harus bersikap terbuka bila kita memang tetap ingin menjaga jalannya bisnis.



**JANGAN PULA
BERLINDUNG DI BALIK
BENTENG “TIDAK MAU
TAHU” ATAU “DARI DULU
SUDAH BEGINI” KARENA
HAL INI SAMA SAJA
DENGAN MENGGALI
KUBURAN SENDIRI.**



**HAL YANG PERLU
DIPERKENALKAN DAN
DIBUDAYAKAN DALAM
ORGANISASI ADALAH
BERINOVASI, MAWAS DIRI,
DAN PENGAMBILAN
RISIKO.**

Bagaimana mungkin kalau ini dilakukan oleh orang yang tidak mau belajar?

And a spoonful of sugar helps
the medicine go down in a most
delightful way.

—Mary Poppins



JADILAH PEMBELAJAR ABADI

Tahun 2005, Doreatha Daniels dinyatakan lulus DiG Ilmu sosial di College of the Canyons- Santa Clarita, California. Daniels bukan mahasiswa biasa. Usianya 99 tahun ketika ia berjalan di podium pada hari wisudanya. Dalam wawancaraanya, beliau mengatakan bahwa tujuannya mendapatkan gelar pada usianya ini semata-mata untuk menjadikan dirinya lebih baik. Ia selalu ingin lebih baik.

Kimiko Nishimoto belajar menggunakan kamera pertama kali ketika berusia 71 tahun dan kemudian melanjutkan keterampilannya dalam melakukan sunting digital, mengolah bahkan memanipulasi gambar sampai ia menjadi jago Photoshop dan akhirnya dijadikan art director dan program pembustan kartu secara mandiri oleh Adobe Creative Cloud.

Entah berapa pun usia kita, menyesuaikan nama hidup pada masa teknologi yang secara konstan berevolusi dan berubah ini sangatlah penting. Perkembangan teknologi telah memudahkan perkembangan pengetahuan dan kemampuan kita. Begitu banyak perangkat lunak tersedia, namun tentunya dibutuhkan juga upaya belajar kita yang intensif, terutama bila kita ingin sampai pada taraf profesional. Sungguhpun demikian, usia sama sekali tak jadi halangan. Beberapa penelitian bahkan membuktikan bahwa kegiatan belajar dapat membuat proses menuju gejala Alzheimer menjadi terhambat.

Kegiatan belajar sering dikaitkan dengan kegiatan akademis. Padahal hal ini semakin hari semakin tidak relevan.

Perlu ditanamkan dalam pikiran kita bahwa bidang yang kita pelajari tidak selalu harus berupa bidang pengetahuan, profesi, atau yang berbau ilmiah saja. Kita juga bisa belajar terus dalam berbagai situasi sosial, meningkatkan kemampuan adaptasi diri, pengembangan pribadi, dan menjadi warganegara yang lebih aktif terlibat. Dengan memahami bahwa kegiatan belajar itu fleksibel, bervariasi, serta bisa terjadi pada setiap saat dan setiap situasi, kita jadi lebih berani melakukan pada diri sendiri, bahwa kita memang harus selalu belajar.



KEGIATAN BELAJAR ADALAH KEMAMPUAN, ATAU KEBIASAAN KITA UNTUK MENGEKSPANSI PIKIRAN KITA SECARA TERUS-MENERUS.

Tidak pernah ada kata berhenti, karena pada dasarnya ruang di dalam otak kita tidak mungkin kepenruhan informasi.

Hal ini memang mudah dikatakan tetapi tidak semua orang mempraktikkannya. Banyak orang yang merasa lelah dan tidak mau belajar lagi, tidak mau tahu tentang hal dan perkembangan baru yang dirasa semakin lama semakin banyak dan membingungkan. Banyak juga yang merasa bahwa sesungguhnya

mempelajari sesuatu, ia bisa berhenti dulu untuk menikmati hal yang baru dikuasainya ini. Padahal, dunia tidak pernah tidur dan berstrategi untuk berkembang. Dunia tidak menunggu sampai masa istirahat kita selesai. Setiap menit muncul aplikasi baru di berbagai belahan dunia lain yang semakin membuktikan bahwa keterampilan-keterampilan baru diperlukan secara mendesak. Masihkah kita mau bermalas-malasan dalam menyerap dan mengolah pikiran kita?

Merasakan bahwa kegiatan belajar kita sering vakum, entah karena malas, malas, atau tidak mendesak, maka...



TUGAS PERTAMA KITA BILA INGIN SUKSES ADALAH MENYEGARKAN KEMBALI LAGI CARA BELAJAR KITA.

Apa lagi bila kita sadar bahwa yang dimaksud dengan belajar itu tak sekadar secara longitudinal alias seumur hidup saja melainkan juga *life-wide* secara formal, nonformal, dan informal.

Kegiatan belajar pun bisa terjadi dalam berbagai dimensi sebagai berikut:

1 **LEARNING TO KNOW**

belajar dengan mendapatkan pengetahuan baru

2 **LEARNING TO DO**

mempelajari keterampilan-keterampilan baru sesuai perkembangan zaman

3 **LEARNING TO LIVE TOGETHER**

belajar kemampuan untuk memecahkan konflik, mendalami orang lain dan mencoba memahami budaya dan alam pikiran orang lain; belajar berkomunitas dan lebih terlibat serta melibatkan orang lain

4 **LEARNING TO BE**

mengembangkan keseimbangan jiwa, kepekaan, serta apresiasi estetika dan spiritualitas

Pembelajaran abadi sudah menjadi suatu keharusan ekonomis. Pembelajaran dan kepegawaian sudah tidak bisa dipisahkan lagi. Kita tahu bahwa makin lama perusahaan makin menyadari bahwa pembelajaran bisa terjadi sambil bekerja. Bagaimana bisa individu yang malas belajar bertahan dalam dunia ketika tuntutan menguasai keterampilan campuran adalah suatu keharusan bagi setiap karyawannya?

Keterampilan coding yang dulu kita asumsikan hanya dikuasai oleh para programmer sekarang menjadi keterampilan umum yang bisa jadi perlu juga dikuasai oleh semua profesi.

Jelaslah tak ada jalan lain selain terus membasakan din untuk belajar di mana saja dan kapan saja apabila kita ingin tetap kuat berkompetisi.



KEMAMPUAN BELAJAR JUGA SIKAP TERBUKA DAN PENUH RASA INGIN TAHU SUDAH MENJADI KOMPETENSI UTAMA DALAM SETIAP PROFESI.

Beberapa teman yang memang sudah mempunyai kebiasaan belajar ini juga tampil lebih segar, muda, dan bahagia. Mereka biasanya lebih terampil bertanya, menggali, dan terkesan *intellectually vibrant*. Seorang pembelajar juga memiliki kesempatan untuk lebih termotivasi karena senantiasa menemukan hal baru untuk digeluti. Bukankah ada rasa ekstasi dan kegembira bila kita berhasil menyelesaikan sebuah buku atau mendapatkan solusi untuk masalah yang rumit?

Pembelajaran ternyata juga membawa kesejahteraan sosial, emosional, dan fisik.

Manusia adalah makhluk kebiasaan. Kalau tidak terbiasa menghadapi hal yang tak terduga, kita cenderung memilih untuk mengabaikan fakta-fakta dan tetap berpegang pada hal-hal yang sejak dulu sudah demikian adanya. Padahal hidup seharusnya terus bergerak maju. Kita harus selalu berubah dan beradaptasi.

The primary sources of innovation
in a company are the unexpected
success or the unexpected failures.

—Peter Drucker



4

PEMIMPIN YANG ADAPTIF

Semua orang sudah paham bahwa manajer dibutuhkan untuk memantapkan kualitas kerja sementara pemimpin lebih dibutuhkan untuk mengelola perubahan. Keduanya sama-sama penting. Namun dalam kondisi yang penuh perubahan cepat dan tak terprediksi sekarang ini, kedua peran tersebut perlu dimankan sekaligus secara adaptif. Pasar berubah, teknologi baru pun terus bermunculan. Organisasi tentunya membutuhkan jurumudi yang sigap dan lincah untuk berbelok sekaligus jitu meramal apa yang akan terjadi di depan. Ia juga harus mengaudit tim sambil mengaudit proses kerja secara internal. Hanya dengan kapasitas seperti inilah organisasi bisa terus bertahan.

Kita tak punya pilihan untuk stagnan karena diam berarti gagal. Seluruh jajaran harus kuat bergerak dan berevolusi. Perusahaan raksasa memiliki risiko bahwa tidak semua individu yang bernaung di bawahnya bergerak ke arah yang sama. Apalagi bila si pemimpin tidak mengomunikasikan arah dan strateginya secara cermat dan jelas. Bisakah kita membayangkan betapa meningkatnya tuntutan pada pemimpin? Siapkah kita untuk menjadi pemimpin yang tidak pernah puas oleh keadaan dan selalu berusaha melakukan perbaikan secara berkesinambungan?

Ketika saya bertanya kepada seorang *vice president* di sebuah perusahaan internasional apakah ia sudah siap mempelajari

hal baru seiring dengan perubahan infrastruktur perusahaan yang lebih makro dan global, barulah ia menerima *wake up call*. Teropong keahliannya sebagai hasil pengalaman di perusahaan selama dua puluh tahun belum tentu bisa sepenuhnya digunakan sebagai bahan solusi di masa mendatang. Kunci sukses di masa kini bagi para pemimpin adalah mengubah cara-cara memimpin kepada sikap yang super adaptif yang modalnya adalah kekuatan belajar-kehab-latan dalam proses rasional, tetapi berada di permukaan situasi dan tindakan cepat setelah analisis mendalam dilakukan.



**BERSIKAP ADAPTIF
BUKAN BERARTI
GESIT TANPA PIKIR
PANJANG.**

PENDEKATAN DACA

Seorang ahli manajemen merumuskan sikap adaptif yang sudah sangat dikuasai oleh para pemimpin militer dalam menguasai terentannya menjadi empat hal utama. Hal yang sudah dijalankan selama lebih dari dua ratus tahun ini ternyata sangat berguna apabila diterapkan oleh pemimpin-pemimpin di dunia VUCA ini. **Apakah sebenarnya keempat sikap yang dimaksud tersebut?**

1 DETECT

Manuver militer tidak pernah dilakukan tanpa studi tentang yang intensif. Secara spesifik, kita perlu menyadari adanya dua jenis ketidaklaksanaan (unknown). Yang pertama adalah ketidaklaksanaan yang kita sadari, seperti ketidaklaksanaan kita, kekuatan kompetitor, atau tindakan kompetitor yang diantisipasi. Yang kedua adalah ketidaklaksanaan berupa situasi yang tidak diketahui oleh kita, seperti manuver tiba-tiba dan para stakeholder. Di sinilah kita perlu benar-benar menyadari pentingnya kekuatan kita dalam mengendus dan menangkap tuntutan pasar yang selalu berubah, karakter konsumen, lapangan dan keadaan cuaca sekarang. Bukan zamannya lagi untuk bersikap seolah-olah kita sudah mengetahui segalanya. Sikap ini sangat merugikan, karena akan menutup semua pintu yang perlu kita masuki untuk mendeteksi keadaan

2 ADAPT

Tahap ini sangat penting bagi tahap berikutnya karena kita membutuhkan ruang untuk mengambil angan-angan—

ruang mental yang kita pertahankan agar kita siap berbelok di tengah jalan kapan pun dibutuhkan. Adaptasi berarti cara pikir fleksibel yang siap mengimprovisasi organisasi ke situasi terkini.

3 **CHOOSE**

Pada akhirnya pemimpin memang perlu memilih tindakan yang tepat berdasarkan hasil analisis kondisi dan daya adaptasinya. Tindakan apa yang paling benar saat ini? Apakah sasarannya masih sama seperti beberapa waktu yang lalu? Masih bisakah kita mengukur kesenjangan antara keadaan sekarang dan dampak yang akan terjadi?

4 **ADOPT**

Setelah beragam aksi dan dampak yang ada sudah dianalisis dengan saksama dan keputusan sudah diambil, inilah saatnya untuk menerapkan keputusan tersebut dalam organisasi sambil tetap membuka cara pikir adaptif dan tingkah laku fleksibel dalam memimpin tim kita.

Berkembangnya teknologi membuat banyak orang memilih berkomunikasi secara elektronik daripada bertatap muka. Sebaiknya dalam pertemuan, percakapan tatap muka dalam komunikasi tetap intensif dilakukan, mulai dari jabat tangan, kontak mata, sampai kewajiban bertanya di meja makan untuk mengembangkan pendekatan manusiawi. Mengapa demikian?



PEMIMPIN YANG LINCAH DAN ADAPTIF TIDAK BISA BERBUAT APA-APA TANPA DUKUNGAN TIMNYA.

Kobersamaan tak boleh terlambat dibina, karena seluruh anggota tim perlu mengerti betul ke mana sang pemimpin akan bergerak. Seluruh anggota tim perlu memiliki rasa aman dan saling percaya sehingga sang pemimpin bisa berwawasan makro.

The manager does things right;
the leader does the right thing.

—Simon Sinek



Di sebalah transformasi dalam hidup kita, aspek yang selalu paling penting tidak lain dan tidak bukan adalah manusia.



TRANSFORMASI MEMANG MEMBAWA DAMPAK PADA MANUSIA, TETAPI KITA JUGA HARUS INGAT BAHWA SETIAP TRANSFORMASI SEHARUSNYA MENGEMBANGKAN MUTU KEHIDUPAN MANUSIA JUGA.

Kita tidak bisa mengingkari bahwa pesatnya kemajuan teknologi benar-benar sudah memudahkan kita. Walaupun demikian, banyak juga yang khawatir atas halikat kita sebagai manusia, tentang hubungan antarmanusia dan nilai tambah yang dimiliki oleh manusia. Apakah suatu saat manusia benar-benar sudah bisa digantikan oleh mesin? Bagaimana menciptakan keetikan hubungan teknologi dengan manusia di tempat kerja tanpa membuat manusia kehilangan eksistensinya? Bagaimana bentuk pekerjaan di masa depan? Sudahkah evolusi organisasi ini benar-benar melibatkan cara pikir semua individu di dalam organisasi? Mungkinkah digitalisasi bisa kita lakukan dengan sempurna? Bagaimana kita mengatur talenta di dalam organisasi? Masihkah

formula *talent acquisition-onboarding, training and development, succession planning* bisa diterapkan? Apakah talenta-talenta di dalam organisasi mau bersabar mengikuti keseluruhan proses ini?

Beberapa perusahaan start-up ataupun perusahaan besar yang sudah mantap tetapi tetap berjiwa start-up sudah mulai memanfaatkan teknologi ponsel dan cloud dalam proses rekrutmen, mulai dari proses sourcing sampai onboarding. Tentunya langkah ini perlu diikuti dengan budaya yang juga berubah, transparansi yang kian bertambah, penguatan kegiatan mentoring di setiap lini, keterbukaan terhadap perbedaan dan fokus pada pengalaman dan perasaan konsumen. Jadi, di samping rekrutmen daring, optimisasi akan tercapai ketika organisasi memanfaatkan media sosial dan menggunakan aplikasi berdasarkan performa.

Bagaimana dengan perusahaan berumur puluhan tahun berisi karyawan-karyawan yang masih bangga dengan senioritasnya. Idem mungkin berolah sana-sini karena ke-gopoh-annya bisa bertransformasi dan menyesuaikan diri dengan abad digital ini?



SEBENARNYA KITA BUKAN HARUS BERUBAH TOTAL. BEBERAPA HAL YANG SAAT SEKARANG MENJADI URGENSI SEBENARNYA SUDAH MENJADI AGENDA KITA DI MASA LALU.

Teknologi yang berkembang ini memang membuat mayoritas karyawan tumbuh dalam dunia internet dan perangkatnya serta jejaring sosial.

Tim SDM berdesak untuk berfokus pada **kolaborasi, proses belajar, dan manajemen kinerja**. Keterlibatan karyawan sekarang perlu dimudahkan dengan aplikasi-aplikasi pelatihan swadaya. Demikian pula hal-hal yang sifatnya kepersonalisan. Karyawan menginginkan brokrasi yang lebih pendek serta respons dan keputusan yang lebih cepat. Dengan demikian, karyawan bisa merasakan efisiensi program kepegawaian dan bisa mengupayakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya sebagai salah satu hal utama yang paling dicari oleh karyawan saat ini.

Dengan bentuk yang datar dan hampir tidak berhierarki, organisasi pun perlu mengupayakan pengembangan karier yang lebih berbentuk *enrichment*, kompetensi, penyediaan mentor, dengan pengaturan tujuan yang jelas dan terukur, penilaian kinerja secara terbuka dan berkala, sehingga pengembangan karyawan terasa sebagai budaya perusahaan. Bila departemen SDM di era sebelumnya sering tidak terlalu mengkaitkan nilai kultural perusahaan dengan *employability* perusahaan, saat sekarang hal inilah yang paling dianggap penting oleh para milenial yang nantinya akan membangun organisasi.



KARYAWAN HARUS MERASA BAHWA DIRINYA BERARTI DAN MEMAHAMI PERANNYA DALAM MENGEMBAN MISI ORGANISASI.

Departemen SDM di masa kini memiliki tantangan yang paling rumit. Dengan cepatnya perubahan yang terjadi, departemen SDM yang dulu mungkin menerapkan aturan perusahaan secara kaku harus cepat bergerak secara luwes dengan tetap menjaga keadah, tata budaya, dan aturan organisasi.

Setiap individu dibuntut untuk terus belajar keras karena perkembangan yang begitu cepat terjadi dan selalu ada hal baru yang muncul. Mereka juga harus terbiasa dengan perpindahan orang dan satu divisi ke yang lain—selain kemungkinan hilangnya fungsi salah satu divisi. Pemimpin puncak harus tetap menjaga kestabilan suasana di perusahaan yang mungkin resah akibat banyaknya perubahan yang terjadi, sementara kinerja tetap perlu dijaga. Inilah tantangan transformasi yang sebenarnya. Inilah sahnya transformasi yang telah kita baca dan antisipasi dalam berbagai taker mulai digarap dengan serius.



DI ZAMAN DIGITAL INI, KITA MAU TIDAK MAU HARUS BERFOKUS PADA KEAHLIAN DAN TALENTA.

Kita juga perlu menghitung kapasitas organisasi, memastikan setiap individu terlibat dalam proyek-proyek digital yang akan meningkatkan perusahaan dalam inovasi. Kita perlu berupaya keras untuk menjadi yang terdepan dalam kompetisi dan karena itulah para individu di dalamnya perlu didera supaya bisa berselancar dengan ahli dalam proses digitalisasi ini. Fokus ini perlu menjadi prioritas strategis dengan tujuan utama menciptakan organisasi yang bergerak sendiri secara berkesinambungan dalam inovasi.

Bagaimana dengan manajemen tingkat menengahnya? Mereka tentunya juga harus berpartisipasi aktif mengejar ketertinggalan. Mereka harus kuat belajar dan mentoring secara teknologi, menganalisis data secara cermat sesuai kebutuhan, menangani proyek digital seperti para ahli, dan juga kuat menjalin jejaring. Dengan semakin landainya organisasi, setiap fungsi harus mampu membina kolaborasi dengan lebih baik. Selain itu, para manajer pun perlu mempelajari kerja sama dengan para ahli di luar fungsi yang ada di dalam organisasinya. Jejaring efektif yang bisa menyentuh sumber daya yang tepat di waktu yang tepat sangatlah penting.

Transformasi memang membawa dampak pada manusia, tetapi kita juga harus ingat bahwa setiap transformasi seharusnya mengembangkan mutu kehidupan manusia juga.

”



HUMANITAS DI DUNIA DIGITAL

Media sosial menjadi *interface* baru antara pikiran manusia dengan dunia. Orang tidak perlu menunggu lama untuk mendapatkan berita. Semua orang mampu bercerita, berceramah dengan pesan-pesan yang terbatas dalam 140 karakter dan merasa puas dengan emotikon lucu-lucu.

Bisakah kita tidak turut dalam arus perkembangan teknologi ini? Sepertinya sulit karena lama-kelamaan kita menganggap penggunaan media digital ini sebagai cara kita untuk bertahan di dunia ini. Betapa tidak, kita bisa mempunyai akses ke mana saja secara instan. Anak yang sedang belajar nun jauh di luar kota pun bisa kita monitor dan kita ajak berkomunikasi kapan saja. Situasi ini adalah terobosan yang tidak bisa dihindari lagi.

Namun, pernahkah kita memikirkan dampaknya yang cukup signifikan terhadap budaya kita? Kita sendiri merasa bahwa budaya tradisional sudah pelan-pelan kita abaikan atas nama kemajuan zaman. *Silaturahmi* (ucapan selamat) dan permintaan maaf yang kita lakukan secara elektronik sering kali dianggap sudah cukup. Akibatnya, ketika bertemu muka pun kita tidak lagi merasa butuh untuk saling bersalaman dan menikmati interaksi lagi. Sebegitu hambamnyakah kehidupan sosial kita?

Para polisi menggunakan media sebagai alat kampanye. Para pendidik dipaksa untuk menciptakan sistem pembelajaran elektronik (*e-learning*) dan harus memikirkan MOOC (*massive open online courses*) tanpa memperhitungkan bahwa



BELAJAR DENGAN PASSION DAN INTERAKSI NYATA AKAN BERBEDA HASILNYA DIBANDINGKAN DENGAN BELAJAR LEWAT LAYAR KACA.

Revolusi keempat kini memang sudah terjadi dan tidak ada jalan lain bagi kita untuk menyikapi keadaan ini.

Namun, semoga-majunya teknologi, ternyata kebutuhan untuk memahami manusia semakin meningkat. Dalam sebuah pertemuan terkait media sosial yang dihadiri oleh para pakar teknologi, diskusi akhirnya mengerucut pada pengalaman manusia yang tetap menjadi dasar pembuatan aplikasi. Jadi,



DI ATAS KEKAGUMAN KITA TERHADAP KECANGGIHAN MESIN, TETAP SAJA ISI BENAK MANUSIA SEBAGAI PELANGGANNYALAH YANG MENJADI TARGET UTAMANYA.

Mau tidak mau, teknologi yang berkembang haruslah semakin menyusuri. Sin di perangkat Apple berusaha keras menyelipkan humor pada jawaban-jawabannya, demikian pula Google berusaha membedah dan menyajikan data-data detail terkait berbagai aspek kepribadian manusia agar mereka bisa semakin relevan dengan kebutuhan pelanggannya. Dan kenyataan-kenyataan ini kita seharusnya semakin yakin bahwa mesin memang semakin canggih, tetapi manusia sebagai makhluk tertinggi ciptaan Tuhan memang tidak pernah terkalahkan.

Siapakah yang bisa mengalahkan otonomi individual manusia? Mesin manakah yang bisa membangun rasa percaya? Siapa yang bisa menghasilkan algoritma rasa suka atau tidak suka? Masih ingat film "Her" yang mengisahkan kisah cinta seorang pria dengan sebuah perangkat lunak yang menyerupai wanita utuh? Walaupun kecanggihan hubungan itu digambarkan secara mendetail dalam film, pada akhirnya sang pria jatuh cinta pada manusia juga.

Hal ini membuktikan bahwa kita memang bisa mengasah kemanusiaan kita, tanpa harus menghindari perkembangan teknologi. Sistem pemasaran yang paling trendi saat ini adalah sistem *dan mulut ke mulut* dan pendekatan komunitas. Mungkin, sepuluh tahun lagi mesin-mesin cerdas ini akan mampu menggantikan fungsi-fungsi pemasaran ini. Yang jelas, tidak sekarang.

Dengan adanya kecenderungan kita untuk bergaul dengan mesin lebih dari 4-8 jam sehari,



TANTANGAN KITA ADALAH APAKAH KITA MAU MEMBANGUN KULTUR “MACHINE-CENTERED” ATAU KITA BISA TETAP MEMPERTAHANKAN KULTUR “HUMAN-CENTERED”.

Ingut, kita sejatinya adalah makhluk sosial yang diciptakan untuk berinteraksi.

Kita mempunyai pilihan untuk terhanyut pada keyakinan bahwa kecerdasan buatan bisa menguasai dunia atau bersikeras untuk terus mengembangkan ekonomi kita sebagai manusia. Hal yang paling penting kita lakukan dalam proses kognitif adalah menemukan konteks dan suatu gejala, yang menyangkut semua aspek, yaitu fisik, emosional, kognitif, politik, ekonomi, interpersonal, dan sosial. Manusia tidak memerlukan algoritma untuk membuat persepsi secara kontekstual. Tinggal kita saja yang harus mau berpikir lebih keras, mengeksplorasi lebih luas, mendengar lebih saksama, mengingat, dan memprosesnya di dalam nalar kita. Kita juga tidak boleh lupa, bahwa yang bisa menanamkan kepercayaan itu hanyalah manusia. Karena itu pula kita tetap perlu mengembangkan jejaring sosial yang didasarkan pada kepercayaan—sesuatu yang tak tergantikan oleh mesin mana pun.

If there's one thing our swelling collective articulacy as a species brings home, it's that people care above all about other people: what they think, do, believe, fear, hate, love, laugh at—and what we can make together.

— Lisa Clifton



KITA MEMANG BERBEDA

Jauh sebelum orang menggaung-gaungkan konsep keberagaman, Indonesia sejak tahun 1945 sudah menelurkan *Bhinneka Tunggal Ika* sebagai semboyan bangsa yang tertulis pada lambang negara Garuda Pancasila. Pemikiran pemimpin kita saat itu begitu maju, yakin bahwa perbedaan di antara kita bisa diayam menjadi kekuatan.

Keberagaman di sekitar kita bisa dirasakan dalam berbagai hal. Ada keberagaman secara demografis seperti dalam hal gender, suku bangsa, warna kulit, ataupun agama. Ada keberagaman berdasarkan jalan pikiran atau ideologi—bahkan dalam satu agama pun masih mungkin terdapat berbagai aliran yang berbeda. Ada perbedaan secara strata sosial yang terstruktur secara jelas dalam bentuk kasta-kasta dengan batasan dan aturan yang sangat ketat, dan masih banyak perbedaan lain yang kita temui di dunia ini.

Keberagaman tersebut pun terkadang melahirkan diskriminasi yang sering kali tidak bisa kita terima, misalnya perbedaan perlakuan terhadap orang yang menjadi pesybat dengan pegawai rendah atau pegawai di lembaga pemerintah dan pegawai di perusahaan swasta. Sekitar empat puluh tahun yang lalu bahkan ada kuota tertentu bagi golongan minoritas untuk mengikuti ujian masuk perguruan tinggi negeri. Sering kali kita melihat mereka yang berasal golongan minoritas kemudian menutup-nutupi identitas agar tidak kelihatan berbeda. Perundungan terhadap golongan minoritas sudah dianggap biasa dan diterima sebagai fakta yang harus dihadapi.

Situasi sekarang sudah berbeda. Saat ini canda mengenai kesukuan, latar belakang, bahkan agama لازم ditemukan organisasi-organisasi yang berpikiran terbuka. Panggilan kedaerahan seperti "Mbak", "Butet", "Cici" atau "Uni" biasa digunakan sehari-hari tanpa pretensi apa pun, penuh toleransi, dan rasa humor yang tinggi. Sengaja ataupun tidak sengaja perbedaan itu memang ada dan harus kita akui dan kita terima sebelum kita dapat menggarapnya hingga menjadi sesuatu yang produktif.



MENERIMA KEBERAGAMAN TAK SEKADAR MENEMUKAN DAN MENYADARI PERBEDAAN.

Menerima keberagaman berarti tidak memojokkan orang berdasarkan suku, gender, ras, agama, atau karakteristik khususnya. Saat kita mengecap perempuan dengan cara menyebarnya yang kurang terampil atau saat menerapkan persentase khusus untuk jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan maskulin atau feminin, bisa dikatakan kita belum memahami arti keberagaman.

Perbedaan pun kita temui dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi pasti ada divisi yang lebih "seksi" daripada divisi lainnya.

Di sinilah kebijaksanaan pemimpin diuji untuk bisa mengungkap perbedaan faktual ini menjadi keberagaman yang harmonis. Bila memang belum setara, apakah kesempatan yang setara diberikan kepada yang ketinggalan untuk maju? Bila memang sangat tertinggal, tidak adakah hal yang bisa diusung untuk mengangkat gengsi dan harga diri divisi itu?

Memang kita tidak bisa menghapus stereotip-stereotip demikian dalam sekejap, tapi usaha untuk menghilangkannya harus tetap dilakukan. Memahami bahwa perbedaan itu memang ada, kita seharusnya juga sadar bahwa tidak ada gunanya memaksakan orang lain memiliki jalan pikiran, keinginan, dan pendapat yang sama dengan kita, apalagi sampai perlu mencaci maki dan menghujat di media sosial.



ORANG DENGAN SUDUT PANDANG BERBEDA JSTRU BISA MELIHAT SISI LAIN DARI SUATU MASALAH.

Inilah kunci kreativitas untuk menemukan jalan keluar yang berbeda dari cara-cara lama dan konservatif. Berdiri di atas keberagaman, mengakui, menghormati, dan menjaganya tidak bisa tidak kita lakukan untuk maju dan berinovasi.

Banyak lembaga ataupun perusahaan yang mengakui perbedaan menghormatinya, tetapi tidak menggarapnya sampai tuntas. Inilah sebabnya mengapa perbedaan kerap terasa menyakitkan alih-alih menguntungkan. Namun bila keberagaman ini serius dijaga, kita akan segera mendapatkan manfaat yang sebelumnya tidak kita rasakan. Keberagaman akan menjamin lahirnya ide-ide dan perspektif yang bervariasi menuju inovasi. Keberagaman membantu kita menjadi lebih luwes menghadapi dunia luar.



KEBERAGAMAN MEMPUNYAI KEKUATANNYA SENDIRI, BAGAIKAN GURITA BERKAKI BANYAK, YANG TIDAK MUDAH DITUMBANGKAN DAN DIPECAH BELAH.

Dengan menjaga keberagaman, kita bisa memahami stakeholder dengan lebih utuh. Tertepas dan anggapan dan kenyataan bahwa golongan minoritas seperti penyandang cacat sering juga tidak berkinerja baik, ternyata dengan kombinasi anggota tim yang tepat, spirit yang terdapat malah lebih baik. Hasil penelitian juga menyatakan bahwa...



KINERJA KELOMPOK HETEROGEN LEBIH BAIK DARIPADA KELOMPOK YANG HOMOGEN. KEINGINAN UNTUK BERINOVASI PUN SEMAKIN BESAR.

Bukankah inovasi datang dari otak yang berpikir berbeda dan di luar kebiasaan? Bagaimana mungkin curah pendapat bisa menjadi kaya bilamana semua orang memiliki pemikiran yang sama?

Beberapa perusahaan sudah membuktikan bahwa produktivitas, kreativitas, dan inovasi meningkat dengan diadakannya kebijakan *diversity and inclusion (D&I)*. Sodexo, perusahaan ritel makanan dan minuman, pada tahun 2002 mengangkat seorang *chief diversity officer* bernama Anand Rohini untuk membuat kebijakan D&I agar tak benyujud sekadar kata-kata manis belaka. Kebijakan ini dibarengi dengan perubahan sistem pengambilan keputusan terutama di bidang SDM. Hasilnya, kreativitas terbukti meningkat dan banyak pelamar idealis yang juga berminat bergabung di perusahaan ini karena merasa bahwa perusahaan memberikan penghargaan lebih baik kepada karyawan. Rohini yang kemudian dianggap sebagai tokoh D&I berkata bahwa kita hidup di dunia yang terlalu kompleks. Kita tidak bisa mengandalkan solusi tunggal dan kelompok tertentu.



**SETIAP BENTUK
PERBEDAAN ITU UNIK
DAN KITA PERLU
MENENTUKAN STRATEGI
YANG BERBEDA PULA
UNTUK MENGHADAPINYA.**

Keberagaman bagaikan sebuah perjalanan yang tak bisa diperbaiki sekali saja lalu diharapkan menjadi stabil terkendali. Keberagaman harus dinikmati.

Akses global yang tidak terbatas dan kecenderungan desentralisasi, baik dalam organisasi bisnis maupun dalam pemerintahan, mendorong kita untuk menyadari urgensi keberagaman. Sekadar slogan-slogan keberagaman sudah tidak lagi cukup karena tidak menembus cara pikir masing-masing individu. Setiap orang perlu berkomitmen untuk merangkul keberagaman dan kemudian mendorong perubahan Keberagaman dengan segala respek dan perasaan positif, sebenarnya merupakan asal yang terwujud maupun tak terwujud dari suatu lembaga. Tidak ada lagi yang bisa hidup dan memiliki kekuatan di lingkungan homogen.

Karena manusia hidup dalam kompleksitas budaya, asal-muasal, dan genetis, hidup bersama dalam keberagaman tanpa kesamaan tujuan tak ubahnya seperti berang kusut. Sekarang orang dengan cepat menemukan perbedaan terkait isu SARA, maupun kesenjangan generasi. Namun, hanya orang yang tajam melihat masalahlah yang bisa menganalisis di mana simpul-simpul hambatan hubungan itu terjadi. Untuk itu, diperlukan kesadaran dan kesiapan pemimpin untuk bisa berkomunikasi, melakukan pendekatan komunal maupun individual. Penentuan waktu yang tepat untuk memecahkan atau mendiamkan konflik juga perlu dihitung dengan supercemat. Semuanya dilakukan dengan pendekatan multidimensional.

Melakukan inklusi dalam rangka menjaga keberagaman adalah hal yang mudah disetujui tetapi tidak mudah dilakukan. Kita bisa berteman lintas indahnya keberagaman tetapi enggan berada dalam satu ruangan dengan orang dan golongan tertentu yang tidak kita sukai atau kita cenderung hanya bergaul dengan mereka yang memiliki karakter yang kurang lebih sama dengan kita. Kita perlu menyadari bahwa organisasi itu bergerak seperti amuba dan tidak bisa terus utuh kecuali dijaga. Kita perlu memasang posisi “sedang tumbuh” dan selalu mencari kekuatan dari setiap golongan, baik itu mayoritas maupun minoritas.



KITA PERLU MENGANTI *FIXED* *MINDSET* DENGAN *GROWTH MINDSET*.

Kita mesti yakin bahwa – misalnya – para pendenta autisme yang biasanya sangat fokus dalam mengerjakan hal tertentu akan cocok dalam dunia digital yang digerakkan oleh data asal kita sabar mengembangkannya.

Kita pun tidak boleh tinggal diam bila masih ada individu yang bersikap diskriminatif. Bila kita benar-benar ingin menjadikan keberagaman sebagai sebuah kekuatan, hal ini adalah

tanggung jawab semua orang, bukan pemimpin perusahaan saja. Negara maju seperti Kanada menjalankan kebijakan tanpa toleransi terhadap lembaga atau perusahaan yang melakukan diskriminasi. Hanya dengan ketegasan seperti inilah kita bisa mulai memperjuangkan kesamaan hak untuk anak bersekolah, golongan minoritas, gender, dan masih banyak golongan yang terlupakan lainnya.

Menjunjung keberagaman tak harus berupa berupa tindakan tegas atau bahkan represif. Pendekatan kecil yang tampak nyaris tak bernakna justru bisa membawa dampak besar. Presiden Jokowi beberapa kali berinteraksi secara langsung dengan masyarakat dengan cara melontarkan pertanyaan berhadiah sepeda. Orang sering kali menganggap apa yang dilakukannya ini sebagai lelucon segar. Secara konsisten, pelajar, mahasiswa di luar negeri bahkan sampai para menteri dan pejabat negara, mendapatkan hadiah yang sama, yaitu sepeda. Apakah ini berarti Presiden tengah mengangkat keseragaman?

Bukan, ini justru membuktikan kemampuannya dalam menghargai prestasi dengan nilai dan respek yang sama. Semua orang senang dan terhibur, tetapi yang paling penting adalah semua orang digerakkan emosinya ke arah yang sama sehingga silaturahmi bisa dijalankan dengan pola yang tidak konfrontatif. Dengan demikian semua orang berbahagia, tak panas melihat perbedaan, bahkan menikmati warna-warninya. Hanya dengan menjunjung tinggi keberagaman seperti ini, kita kemudian siap menghadapi tantangan bahkan ancaman dari luar.

We are all different, which is great
because we are all unique. Without
diversity life would be very boring.

—Cameron Packer



KEKUATAN MANUSIA

Penjualan aplikasi WhatsApp dengan nilai triliunan rupiah kepada Facebook membuat kita geleng-geleng kepala. Pihak-pihak yang pernah menolak Jan Koum, penciptanya WhatsApp, tentu sangat menyesal karena melepas aset yang demikian berharganya. Facebook sendiri pun perusahaan yang tadinya tidak kita anggap serius, namun kemudian Facebook membuktikan betapa perusahaan padat-pengalaman berbasis jasa dan berorientasi pada manusia sebagai modalnya (human capital) bisa memiliki nilai yang jauh lebih tinggi daripada perusahaan yang di atas kertas kaya dengan berbagai aset berwujud fisik seperti peralatan dan bangunan. Inilah contoh nyata betapa kita harus meyakini bahwa nilai perusahaan sangat berbeda dengan nilai buku yang ada di catatan akuntansi. Betapa kebinggalan zaman bila kita masih melulu berorientasi pada nilai buku dan melupakan aspek tak terwujud yang tidak ternilai—manusia itu sendiri.

Di era pengetahuan ini semua orang perlu menyadari betapa



INFORMASI ADALAH ASET PERUSAHAAN YANG MAHA PENTING, BAHKAN BISA JADI LEBIH BERTARAF DARI ASET BERWUJUD YANG DIMILIKI ORGANISASI.

Kita perlu ingat bahwa prinsip akuntansi yang kita gunakan saat ini dibangun pada masa revolusi industri dan sangat berbasis industri sehingga tidak dapat menggambarkan nilai dan kekayaan perusahaan yang sebenarnya. Meskipun analisis finansial dan akuntansi ini tetap penting, kita perlu memahami bahwa aset tak berwujud seperti manusia sangatlah keliru bila masih dianggap sebagai biaya kost! Manusia jelas bukan lagi beban, bukan sekedar nomor, juga tidak bisa diwakili dengan kertas CV, atau portofolionya.



**MANUSIA DINAMISLAH YANG
JSTRU PUNYA PEMAHAMAN
TERHADAP INFORMASI DAN
BISA MENGOLAHNYA MENJADI
PRODUK ATAU JASA YANG
BISA DICIPTAKAN DALAM
MODEL BISNIS YANG BARU.**

Manajemen manusia sekarang bukan hal main-main

Brian Brissaker, seorang CEO perusahaan finansial di Australia mengatakan bahwa tujuh puluh persen kegiatannya difokuskan pada manajemen SDM. Ini tentunya tidak diyakini oleh shareholder dengan mudah, karena baik upaya maupun hasilnya sangatlah tidak terlihat nyata. Padahal hanya perusahaan dengan manusia-manusia yang dinamis, kompak, dan berpikiran majulah

yang bisa berperan sebagai *thought leader* dalam dunia bisnisnya. Perusahaan yang percaya pada komunikasi internet, media sosial, dan mempertimbangkan gaung perusahaan baik ke luar maupun ke dalam tentunya mempunyai dampak yang tidak kecil kepada karyawan. Banyak orang luar yang ingin bekerja di perusahaan yang ramah, baik ke luar maupun ke dalam. Ini saja sudah mempermudah rekrutmen apabila perusahaan memerlukan talenta tambahan. Kabar yang tersebar dari mulut karyawan, referral karyawan magang dalam rekrutmen, bukti bahwa karyawan sangat mampu dan lancar belajar, adalah harta perusahaan model baru.



TANTANGAN KITA DI ZAMAN MODERN INI JELAS-JELAS MEMBUAT MANUSIA DALAM ORGANISASI MAMPU MENDONGKRAK NILAI PERUSAHAAN.

Namun terkadang terjadi hal sebaliknya. Sebuah bank terkemuka di Indonesia sudah lama lantang menyuarakan pentingnya manusia sebagai aset, namun tetap saja manusianya sendiri tidak merasa sebagai aset yang berharga. Pekerjaan dianggap sebagai keharusan, kreativitas tidak tumbuh subur, dan ujung-ujungnya hubungan manusia dengan perusahaan hanyalah hubungan finansial, selayaknya di laporan keuangan.

Di sisi lain, ada sebuah grup perusahaan yang bisnisnya lebih banyak didominasi kegiatan lapangan yang seperti itu. kelihatan tidak memertungkan manusianya, namun dalam kelas pelatihan menunjukkan betapa bersemangatnya mereka dalam belajar. Para manajer lapangan membuat kejutan atas sikap kritis mereka, antusiasme dalam mencatat semua yang dianggap penting, bahkan aktif ikut serta saat diadakan roleplay. Dengan mudah kita bisa membayangkan bahwa perusahaan yang bergengsi dengan manusia yang statis, tak akan mampu bertahan dan menang menghadapi situasi yang berganti apabila dibandingkan dengan perusahaan yang berisi manusia yang mudah menerima pengetahuan baru dan selalu siap sedia. Betapa ketinggalan zamannya kita bila tidak pandai membuat analisis human capital dan mengadopsi program untuk mengisi dan memperkuat, mengeratkan keterlibatan manusia di organisasi kita.

Kata "cinta" dalam sebuah kegiatan bisnis mungkin terdengar berlelehan. Namun sebenarnya kita bisa mengambil inti dari emosi hubungan interpersonal ini dalam upaya pengembangan kekuatan manusia (*people power*). Kita tahu cinta akan menumbuhkan emosi yang dapat menghasilkan kekuatan. Bukankah kita juga butuh kekuatan, bahkan kekuatan super, untuk berprestasi, belajar, dan berkarya dalam organisasi? Kekuatan ini terdapat dalam interaksi sosial—bagaimana kita berelasi satu sama lain, bagaimana kita berusaha untuk mendengar dan didengar, bagaimana kita menentukan prioritas bersama atau mengeroyok pekerjaan bila diperlukan. Bukankah ini bisa dikatakan bekerja penuh cinta? Inilah hubungan kerja romantis yang dijalin oleh individu-individu yang saling mengerti dan saling

suka satu sama lain. Inilah hubungan tim produktif yang ideal sekarang ini.

Kelintan ini hanya bisa dilakukan bila tiap anggota tim dapat berbagi. Bila kelintan tingkat tinggi terbangun, tercapailah kekuatan bersama (*shared power*). Bukan zamannya lagi kekuatan disamakan dengan pemaksaan dan penekanan.



KEKUATAN JUSTRU DIDAPAT DARI KEMAMPUAN SESEORANG UNTUK MEMPENGARUHI ORANG LAIN, KEKUATAN UNTUK MERANGSANG TEMAN SEKELOMPOK MENGEJAR SASARAN YANG JAUH KE DEPAN.

Unsur-unsur *attenu*, respek, *jab* dan keadilan, pembenahan hubungan, dan empati terhadap kesejahteraan bersama menjadi harta perusahaan yang sakti dan memungkinkan perusahaan menyambut tantangan sesulit apa pun. Sekaranglah waktunya kita betul-betul memanfaatkan akal budi manusia di samping sumber daya lain di sekitar kita.

It is the human capital analysis of a business that really gets to the heart of an organisation's ability to execute on its strategy.

—Michael D'Arment



KESIAPAN BEKERJA DI ERA BARU

Apa yang kita pahami-lak selamanya bisa kita realisasikan di kehidupan nyata. Walaupun kita sudah membuktikan, mengalami sendiri, dan meyakini bahwa soft skill seperti berpikir kritis, inteligensi emosi, dan kemampuan adaptasi adalah kompetensi yang sangat penting untuk dimiliki oleh calon karyawan, belum tentu kita benar-benar membenkan poin yang paling besar dalam hal kompetensi tersebut ketika memilih karyawan.

Lembaga-lembaga yang paling intelek dan bergengsi di Indonesia pun sampai saat ini masih mengandalkan IQ sebagai tolok ukur utama meski sebenarnya kolaborasi pengambilan keputusan dan eksekusi yang efektif untuk mendorong performa organisasi didasan oleh soft skill. Akibatnya, banyak pemimpin yang mengeluhkan kesenjangan berlingkuk laku para rekrutan barunya. Masalahnya bukan terletak pada kecerdasan. Dengan stimulus kognitif yang lebih variatif semakin usia dini para milenial ini bisa jadi malah memiliki kecerdasan yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Kesiapan mereka memasuki dunia kerja inilah yang benar-benar perlu kita perhatikan. Beberapa studi menunjukkan bahwa



KOMPETENSI PALING UTAMA YANG HARUS DIMILIKI OLEH PENCARI KERJA ADALAH KEMAMPUAN UNTUK BERUBAH DAN BELAJAR, DITAMBAH DENGAN KEMAMPUAN EVALUASI DIRI DAN BEREKREFLEKSI.

Bila semua hal di atas sudah dimiliki, biasanya ia lebih mudah beradaptasi dengan dunia kerja mana pun.

Melalui seleksi yang baik, setiap perusahaan mengharapkan karyawan baru langsung bisa berkontribusi di tempat kerja tanpa perlu bertalu banyak diarah lagi. Bila ditelaah lebih lanjut,



PADA DASARNYA KESIAPAN DIRI UNTUK BEKERJA YANG DIKENAL DENGAN ISTILAH *WORK READINESS* INI ADALAH SEJAUH MANA KESIAPAN MENTAL DAN SIKAP KERJA INDIVIDU UNTUK DAPAT SUKSES DI LINGKUNGAN PEKERJAANNYA.

Sebuah studi kualitatif dari AC Nielsen mengabarkan beragam atribut personal seperti antusiasme, motivasi, dan ambisi yang diharapkan oleh perusahaan dan karyawannya yang ternyata tidak berhubungan langsung dengan performa akademik mereka.

Ada tiga sasaran yang dicari dalam melihat kesiapan kerja seseorang.



Pertama,

orang tersebut mampu secara **mandiri mengelola kehidupan kariernya**, termasuk menentukan sasaran karier dan meningkatkan keterampilan untuk mendapat pekerjaan yang lebih diminati, serta bisa mengelola diri untuk persiapan pekerjaan masa depan



Kedua,

ia harus **bisa mengembangkan berbagai soft skill utama** seperti penilaian kemampuan diri, perkiraan mengenai masa ke depan, dukungan sosial, dan perbaikan sistem berdasarkan realitanya, tanpa kesulitan



Ketiga,

ia harus **mampu mengelola stres**, baik personal, lingkungan, maupun sistemiknya

Pertanyaannya, apakah benar para milenial tidak memiliki kesiapan kerja seperti itu?

Ternyata paham mengenai kesuapian kerja ini mungkin dihayati oleh para milenial dengan cara yang berbeda. Beberapa studi yang dilakukan oleh psikolog Samantha Van Zyl mengungkapkan bahwa para milenial kebanyakan mengerti apa yang sedang mereka hadapi. Mereka pun tahu bahwa gelar akademis tak lagi cukup sebagai jaminan untuk mendapatkan pekerjaan. Mereka menjadi lebih realistis menghadapi dunia kerja.

Para milenial sangat menyadari bahwa di era ini mereka menempati tempat terbanyak dalam populasi dunia. Artinya, mereka akan banyak bergaul dengan orang-orang sebaya yang memiliki pemikiran dan bahasa yang sama. Selain itu, mereka sangat percaya diri karena menguasai keterampilan-keterampilan baru seperti ilmu komputer, data science, maupun desain grafis. Para milenial percaya dengan kekuatan teknologi dan tahu bahwa cara paling efisien untuk membuat keputusan yang lebih baik adalah dengan mengadopsi sistem yang lebih baik pula. Berbeda dengan generasi sebelumnya, para milenial ini juga sudah terbiasa dengan mekanisme umpan balik. Mereka sangat fasih dengan metode-metode polling pendapat dan sadar bahwa mereka perlu mengolah umpan balik tersebut untuk memperbaiki diri.

Penelitian oleh Bentley University mendapati bahwa 77 persen generasi milenial lebih menyukai jam kerja yang fleksibel dan lebih produktif bekerja dengan cara ini. Perusahaan atau institusi yang belum bisa menerima kebutuhan para milenial ini pasti akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan tenaga-tenaga yang memang sudah berpikiran fleksibel, adaptif, dan kreatif ini. Organisasi seyogyanya mempertimbangkan kebijakan seperti:

waktu kerja fleksibel dan bekerja dari rumah. Yang juga sering tidak kita duga adalah para milenial ini cukup mengenal brand value dan kultur perusahaan, serta kritis dalam memilih

perusahaan tempat ia bergabung berdasarkan brand dan kulturnya.



JADI, SIAPAKAH YANG TIDAK SIAP BEKERJA?

Tampaknya kita memang perlu menyudahi pembenaran cap negatif kepada para milenial ini sebagai generasi pemalas dan selalu bermain ponsel saja. Riset terkini mengatakan bahwa generasi yang lahir antara tahun 1982 hingga 2004 ini lebih luwes menghadapi perubahan teknologi dan perubahan transaksi bisnis.



**PARA MILENIAL INI TIDAK
TAKUT BERGANTI PEKERJAAN,
MENGINGAT MEREKA
JUGA TERBIASA UNTUK
TERUS BERADAPTASI DAN
MEMPELAJARI TEKNOLOGI
BARU SERTA PERKEMBANGAN
MEDIA SOSIAL TERKINI.**

Bahkan para milenial lebih kritis terhadap tujuan dan perusahaan yang ingin dimasukinya, berbeda dengan Generasi X yang cenderung lebih penurut dan menerima gaya manajemen *top down*.

Inilah saat yang baik untuk mengadaptasi kesiapan kerja gaya baru. Kita yang masih hidup bersama para milenial juga perlu membenahi diri sendiri. Bukan hanya mengubah para milenial, kitalah yang perlu mencontoh daya adaptasi dan kelancaran mereka dalam berpikir.



KITA PUN PERLU MAWAS DIRI AKAN KEMAMPUAN KOMUNIKASI DAN ARGUMENTASI KITA. SEPERTINYA KITA PUN PERLU MENGAJI APAKAH KITA SIAP BEKERJA DI LINGKUNGAN YANG SUDAH BERUBAH TOTAL INI.

Para milenial percaya dengan kekuatan teknologi dan tahu bahwa cara paling efisien untuk membuat keputusan yang lebih baik adalah dengan mengadopsi sistem yang lebih baik pula.

”



HUMAN CAPITAL INDEX

Dengan semakin meningkatnya kesadaran masyarakat dunia akan pentingnya manusia sebagai sumber daya yang tak ada habisnya, digalakkanlah pengukuran yang dapat membandingkan kekuatan SDM sebagai kapital—modal kekuatan negara. Inilah yang disebut dengan indeks kapital modal manusia atau *human capital index* (HCI). Parameter HCI mengukur sejauh mana organisasi menggunakan, menempatkan, dan mengembangkan kemampuan individu untuk berkinerja dan membuat nilai tambah pada organisasi melalui kompetensi, keahlian, dan pengetahuannya. Berarti, negara yang memiliki indeks cukup tinggi memiliki manusia-manusia dengan kompetensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan negara-negara lain dengan indeks lebih rendah.

Bagaimana dengan negara kita? Dalam *World Development Report 2019*, Indonesia menempati peringkat 87 pada tahun 2018 di antara 157 negara yang dinilai. Di Asia Tenggara sendiri ada beberapa negara yang memiliki peringkat di atas Indonesia, yaitu Singapura (peringkat pertama), Vietnam (peringkat 48), Malaysia (peringkat 55), Thailand (peringkat 65), dan Filipina (peringkat 84). Pencapaian ini bergantung kepada keadaan pendidikan generasi muda sebagai kekuatan modal utama negara di tahun-tahun mendatang.

"We are facing a global talent crisis," begitu pernyataan Klaus Schwab, pendiri World Economic Forum, berkenaan dengan situasi Revolusi Industri ke-4 yang ditandai dengan penggunaan teknologi informasi untuk otomatisasi yang memaksa tenaga kerja mengembangkan talentanya dengan lebih fleksibel dan cepat.



MENURUTNYA, KITA MEMERLUKAN CARA BERPIKIR BARU DAN REVOLUSI DRASTIS YANG MENGATUR SISTEM EDUKASI YANG LEBIH COCOK DENGAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA DI MASA DEPAN.

Setiap negara perlu meninjau kembali sistem pendidikannya yang juga bisa disesuaikan dengan struktur demografi masing-masing, sehingga dapat membangun pendidikan yang lebih holistik dalam mengembangkan talenta. Cara ini memungkinkan negara mendapatkan tenaga kerja yang lebih memiliki kemampuan belajar dan berlabih, serta mengakuisisi keterampilan-keterampilan baru yang dibutuhkan oleh zaman. Pertanyaannya, sudah mampukah pendidikan dan pelatihan di Indonesia saat ini memproduksi manusia-manusia yang tetap dapat mempertahankan sikap pembelajar dan terus adaptif sepanjang masa kerjanya? Apakah kita sudah mengupayakan pendidikan berkualitas yang bisa mencetak manusia-manusia tangguh yang mampu menjawab tuntutan masa depan?

Menghadapi perkembangan global, negara kita benar-benar harus menyusun strategi untuk dapat berpacu serama pergerakan dunia agar kita dapat dihormati sebagai negara yang perlu diperhitungkan keberadaannya. Sebenarnya kepanikan ini tak hanya dialami oleh negara kita. Seluruh dunia sedang membakukan konsep-konsep pengembangan yang mengarah pada masyarakat yang lebih berkesinambungan, sejahtera, berbebas dan kemiskinan, dan menjaga kelangsungan bumi.

Salah satu insiatif yang dikemukakan secara global adalah diadakannya pendidikan berkualitas yang menjamin terbangunnya sikap inklusif, fleksibel, serta pembelajaran seumur hidup. Pertanyaannya, apakah Indonesia sudah mengikut tren ini? Apakah selama ini kita masih berfokus pada literasi dan numerasi? Apakah kita meyakini bahwa pendidikan tidak sekadar transfer pengetahuan melainkan suatu **sistem holistik** yang didesain untuk membantu semua anak mencapai tingkat potensi yang paling optimal dan menjadi warga negara yang utuh dan produktif serta siap memimpin masa depan?

"Education must fully assume its central role in helping people to forge more just, peaceful and tolerant societies." demikian diungkapkan Ban Ki-moon, Sekretaris Jenderal PBB, 2012. Berarti,



**PENDIDIKAN BERKUALITAS PERLU
MENYASAR DUA TUJUAN YAITU SECARA
PEDAGOGIS DAN PENGEMBANGAN
YANG SASARANNYA ADALAH KEAKTIFAN
DAN PRODUKTIVITAS MURID ATAU
MAHASISWA DI MASYARAKAT.**

Pendidikan berkualitas bukan lagi angka atau jumlah kata yang sudah bisa dibaca seorang murid berusia lima tahun, atau bahkan bagaimana ia bisa lulus ujian.



FOKUS PENDIDIKAN ADALAH MENJADIKAN MURID SEBAGAI INDIVIDU YANG UTUH SECARA SOSIAL, EMOSIONAL, MENTAL, FISIK, DAN KOGNITIF TERLEPAS DARI SIAPA DIRINYA, GENDER, SUKU, STATUS SOSIOEKONOMI, DAN LOKASI GEOGRAFISNYA.

Sekolah yang berkualitas perlu berupaya agar siswa menganut gaya hidup yang sehat, mempelajari apa dan bagaimana ia harus bergumul dengan lingkungan sekitarnya, belajar aktif dan berani bereksperimen, mempunyai akses untuk belajar mandiri serta siap bekerja dan berpartisipasi dalam lingkungan global. Ini semua – seperti yang dikatakan Jack Ma – harus dimulai sedini mungkin. *“We should put high quality teaching resources into kindergartens, elementary and high schools. It’s too late to mold talents in college and universities.”*

Dalam agenda keempat Sustainable Development Goals PBB, dinyatakan bahwa **pendidikan berkualitas harus memiliki tiga pilar utama.**



Pertama,

pendidikan kualitas harus **mampu menyediakan guru berkualitas** yang bisa mendorong siswa untuk berfungsi berpikir, bersosialisasi, dan berkarya secara optimal



Kedua,

pendidikan berkualitas harus **mampu menyediakan alat pendidikan yang memadai**—mungkin dalam hal ini negara kita memerlukan akses kepada internet dan komputer yang lebih intensif



Ketiga,

tersedianya **pengembangan profesional dan vokasional yang tertias** dan dilakukan secara aman dan suportif

Jadi, sudah waktunya kita peduli. Kita seharusnya tidak sekadar melihat kesuksesan pendidikan dalam jenjang pembelajaran yang dicapai siswa, tetapi juga memperhatikan keluaran, produktivitas, dan kedinamisan siswa ketika diterjunkan ke dalam masyarakat.

Education is the most powerful
weapon which you can use to
change the world.

— Nelson Mandela



MEMIMPIN DUNIA DIGITAL

Seruan presiden bahwa di tahun 2020 Indonesia harus menjadi pemenang dalam bidang ekonomi digital di Asia Tenggara sangatlah menantang. Siapkah kita untuk go digital?

Mau tak mau kita semua harus siap karena gelombang organisasi untuk menjadi digital memang nyata terlihat. Perusahaan media yang dulu mengandalkan kertas kini telah beradaptasi menghadapi kenyataan bacaan digital gratis yang sudah menjadi konsumsi tua dan muda. Perusahaan ritel sukses berusaha untuk berguan daring. Perusahaan angkutan yang begitu sederhana, mampu menjadi perusahaan beraset ribuan triliun rupiah dan merajai pasar dengan platform digital.

Semua ini membuktikan bahwa



**KOMUNIKASI, KREATIVITAS,
DAN KEMAUAN UNTUK
MENGEKSPLORASI
CARA BARU DALAM
MEMANFAATKAN
TEKNOLOGI DAN
INFORMASI AKAN
MEMBAWA KESUKSESAN.**



PEMANFAATAN KEKUATAN DIGITAL MEMBUAT ORGANISASI BISA MENCIPTAKAN PROSES BISNIS YANG JAUH LEBIH CEPAT DAN INSTAN.

Melihat semua ini, manakah kita berpikir mengenai keterlibatan kita dengan dunia digital. Mampukah kita menguasai dunia digital tanpa hanyut dan terseret-seret oleh gelombangnya?

Kalau kita tidak tergolong orang yang lahir di tahun 1990, kita memang bukan "penduduk asli" dunia digital. Jago menggunakan ponsel, komputer tablet, dan berinteraksi di media sosial tidak serta-merta menjadikan kita anggota masyarakat digital. Paling-paling kita bisa menganggap diri kita sebagai imigran di negara yang dikuasai para milenial berusia dua puluhan tahun ini.

Namun sebagai imigran yang ingin bertahan, kita bisa mendalami kultur, bahasa baru, dan cara berpikir yang umum berlaku. Hal ini akan mempermudah kita untuk bertransisi ke lingkungan digital ini. Para pemimpin pun bisa mendorong organisasi mereka agar selidiknya melek digital.



MAKIN MELEK DIGITAL SANG PEMIMPIN, MAKIN MUDAH IA MELAKSANAKAN PROGRAM COACHING DAN MENGGESER KEBIASAAN-KEBIASAAN LAMA, LALU MEMBANGUN KOMPETENSI DIGITAL YANG MENAMBAH NILAI JUAL PERUSAHAAN.

Saat ini kita sudah berada di dunia dengan tuntutan yang sangat berbeda dengan dekade lalu. Bahkan, para ahli yang sudah mapan di bidangnya pun akan tertinggal bila tidak menengok perkembangan sekarang. Kita lihat cara orang mengambil data sentimen politik. Preferensi pelanggan dan masyarakat pun bisa dibaca melalui media sosial. Kemampuan membaca data dan media sosial yang bersifat waktu nyata dengan istilah "nowcasting" ini adalah gabungan kemampuan bereksperimen, membaca dan memilah data, serta pengkajian/pencapaian informasi yang berlangsung secara simultan. Dengan cara inilah organisasi bisa menjaga komunikasi dengan para stakeholder.

Seorang pemimpin di dunia digital perlu memimpin transformasi, bukan saja pada penguasaan teknologi tetapi justru pada pengolahan informasi. Dalam dunia bisnis, penguasaan informasi ini harus memberi dampak komersial. Pemanfaatan Big Data

cloud, jejaring sosial, dan perangkat seluler harus bisa mencapai tingkat kolaborasi yang lebih tinggi dan sebelumnya. Setiap anggota tim perlu mengalami manfaat berada di dunia digital ini. Tren BYOD (*bring your own device*) perlu dirasakan gunanya bagi individu dan mempermudah hidupnya, misalnya, dalam menjangkau pelanggan dan berinteraksi dengannya. Inilah kesempatan kita untuk menjangkau pelanggan dengan cara yang lebih praktis dan terfokus. Namun,



YANG SEBENARNYA LEBIH PENTING DARI SEKADAR MENGUASAI TEKNOLOGI ADALAH MENGUASAI INFORMASI.

Perusahaan-perusahaan yang benayya seperti Go-Jek, Uber, dan Google sudah berhasil menunggangi teknologi dan mentransformasi Big Data ke dalam keputusan bisnis yang besar, inovatif, dan menguntungkan, serta melibas perusahaan-perusahaan raksasa dengan armada maupun modal finansial yang besar. Bahkan klub olahraga NBA pun pada tahun 2015 meninggalkan cara-cara labihan yang ortodoks dan melakukan perhitungan baru melalui analisis data.

Google melawan arus dalam budayanya organisasinya untuk mencapai kejayaan digital ini dengan banjirnya informasi dan membarikan ribuan bunga bermekaran, mencari ide di seluruh tempat. Google juga membebaskan karyawannya sebagai individu yang otonom, bebas, dan tidak terikat. Apa hasilnya? AdSense, Gmail, dan Google News adalah buah dari kebebasan penggunaan waktu, kebiasaan, dan bahkan ditinggalkannya rutinitas kantor. 'Kerusakan' atau 'gangguan' dan rutinitas atau kerangka kognitif yang menyebabkan kekacauan secara sengaja itu disebut Google sebagai *Creative Chaos*.

Betapapun canggihnya kemajuan mesin, kita tidak pernah akan dikendalikan olehnya. Kita tetap membutuhkan pemimpin dalam berorganisasi, berpolitik, dan bernegara. Tentunya cara memimpin organisasi dengan aliran informasi yang kencang ini sangat berbeda dengan birokrasi yang kita dapatkan sebagai warisan orang tua kita. Bila tidak berhati-hati, kita akan ketinggalan informasi dan terlihat konyol di mata anak buah yang dengan cepat bisa mengakses informasi dari mana saja.



KITA PERLU MENCIPTAKAN KEPEMIMPINAN GAYA BARU UNTUK MENGENDALIKAN “CONTENT GENERATION” YANG MENJAMIN KEBEBASAN, TIDAK MEMBOSANKAN, TETAPI JUGA TETAP TERSTRUKTUR.

Semua laporan tetap harus memiliki tenggat. Pelaksanaan tugas tetap bisa dihitung jam kerjanya. Rapat-rapat perlu beragenda dan mempunyai sasaran jelas dan terukur. Faktor sukses tetap harus didefinisikan dengan lelu.

Meskipun intensitas di layar elektronik sangat tinggi, hal yang tetap harus ingat oleh tiap pemimpin adalah membenarkan perhatian pada perasaan semua orang. Semua individu tetap ingin bahagia, tetap ingin berkreasi, tetap ingin bersenyum. Inilah tantangan pemimpin perusahaan: untuk memenuhi semua kebutuhan anggota tim yang fleksibel, beragam, dan bisa berubah secepat kilat. Inilah tantangan kita di dunia digital.

Makin mudah digital, sang pemimpin makin mudah ia melaksanakan program coaching dan menggeser kebiasaan-kebiasaan lama, lalu membangun kompetensi digital yang menambah nilai jual perusahaan.

”



GENERASI MILENIAL

Generasi milenial menjadi sorotan. Tiba-tiba semua orang menganggap mereka golongan yang sangat penting dan perlu diperhatikan. Berbagai polling pemilu pun bahkan menganggap para milenial sebagai kelompok yang harus diperhitungkan. Mengapa? Karena mereka yang berada pada kisaran usia 18-38 tahun ini ternyata mengambil porsi 34,45 persen dari seluruh penduduk Indonesia. Artinya lebih dari sepertiga penduduk Indonesia adalah kaum milenial. Di tahun 2020 populasi mereka akan mencapai 45 persen dan mengambil porsi tujuh puluh persen dari jumlah tenaga kerja yang ada. Artinya signifikan ya!

Dulu para milenial ini dianggap sebagai generasi bermasalah yang tidak tahu sopan santun saja. Dengan keberadaan mereka saat ini, tidakkah kita dengan serius perlu mempelajari siapakah milenial ini, apa yang mereka inginkan, dan bagaimana menjangkau mereka? Upaya-upaya mendekati generasi ini terlihat banyak dilakukan oleh generasi sebelumnya melalui hal-hal kecil seperti hobi, pakaian, dan selera bermusik. Namun, apakah pendekatan ini berhasil? Kita belum dapat memastikannya sampai sekarang.

Kita juga bahkan pernah, bahkan mungkin masih, mengecap mereka sebagai generasi yang doyan bermain ponsel saja. Generasi *chotting*. Tapi marilah kita berefleksi sedikit. Apakah yang kita lakukan begitu bangun tidur di pagi hari? Berdo'a? Atau mengecek pesan di ponsel? Saat ini kita seolah terjebak dalam teknologi digital dan media sosial sehingga kita memperlakukan gawai sebagai bagian dari tubuh kita.

Fun tak sedikit orang yang bisa melanggar aturan penggunaan ponsel saat menyetr. Alasannya, mereka bisa ber telepon mengetikkan pesan atau chatting tanpa harus melihat layar ponsel lagi karena hafal betul letak semua lambang yang diperlukan. Dunia kita memang berubah menjadi dunia chatting dalam kurun waktu satu dekade!

Kita sering kali khawala bahwa penggunaan internet dan berbagai aplikasi dan sistem komunikasi via internet tak berbayar akan menghambat kegiatan sosial tatap muka, isolasi sosial, buruknya kegiatan mendengar, dan rendahnya perhatian pada orang lain saat tatap muka. Namun, nyaris semua dan kita juga berstandar ganda. Di satu sisi kita memberikan komentar ming mengenai buruknya dampak penggunaan media elektronik untuk berkomunikasi sementara di sisi lain kita sendiri juga menggunakannya untuk mengobrol begam-jam, mengontrol anak, membangun relasi rapat, dan mengambil keputusan.

Kalau sudah begini, masih beralasankah sentimen kita terhadap para milenial yang ternyata menjadi kelompok yang penting ini? Sebenarnya **apa yang membuat para milenial ini seolah tak tersentuh?**

Generasi kelahiran awal abad ke-21 ini memang lahir pada saat revolusi industri keempat dimulai. Tidak ada individu dan golongan ini yang gopok. Walaupun mereka tidak memiliki fasilitas digital sendiri, tetap saja mereka pandai dan terampil menggunakan dan berkenalan dengan dunia ini. Bila Generasi X masih sulit berpisah dengan kertas dalam menjalankan

pekerjaannya, para milenial tidak bermasalah dengan itu. Mereka merasa bahwa pengelanaan, bahan bacaan, dan hiburan bisa didapatkan semuanya melalui ponsel pintar atau gawai lainnya. Jadi, tidak heran bila kaum milenial ini lebih mementingkan adanya Wi-Fi daripada hal lain.

Para ahli yang melakukan penelitian terhadap kaum ini juga menemukan bahwa mereka tidak merasa bahwa jiwa patriotik itu karena. Mereka tidak berminat terlibat dengan kelompok-kelompok politik. Mereka juga tidak bangga jika dianggap sebagai aktivis. Minat mereka untuk terlibat dalam organisasi politik sangat minim, terutama karena tahu bahwa pendapat mereka sulit diterima oleh generasi-generasi pendahulunya.

Lalu, apa sebenarnya menjadi minat para milenial? Hasil penelitian mengatakan bahwa mereka memiliki jiwa wirausaha yang sangat besar, sehingga ketenikatan pada suatu organisasi dianggap menghambat perkembangan diri.



**MEREKA LEBIH
MENGHARGAI EKONOMI
KREATIF DAN JUGA
MERASA BAHWA
MELALUI BIDANG
INILAH NEGARA BISA
DIMAJUKAN.**

Cara mereka berbelanja pun berbeda. Dengan mudah mereka menggunakan internet untuk melihat-lihat dan membandingkan barang yang di sukainya. Bila remaja generasi lalu masih setia menunggu tayangan film sendi TV, milenial sekarang dengan akses Netflix dapat dengan mudah memilih tontonan sesuai selera dan waktu senggang mereka.

Bagaimana cara kita **menyentuh para milenial**? Apakah melalui media sosial? Golongan ini memang bergantung pada internet dan gawai. Mereka merupakan generasi yang sudah berlani dengan kemampuan adaptasi terhadap teknologi baru. Tetapi, apakah mereka dengan mudah tertarik pada produk atau pengaruh kita? Sebuah survei mengatakan bahwa hal-hal yang dicari para milenial adalah 75 persen benda, 59 persen wisata, dan 62 persen makanan. Sebanyak 59 persen dari para milenial menggunakan internet untuk mencari informasi, tetapi mereka lebih tertarik bila informasi disajikan melalui foto yang menarik, kalimat-kalimat yang singkat padat, dan dan komunitas pergaulan yang relevan dengan usianya.



ASPIRASI MEREKA ADALAH BISA MENJADI PELAKU PERUBAHAN SETIAP HARI...

yang dimulai dari cara berpakaian, tontonan, dan makanan yang dikonsumsi. Mereka menghargai para wirausahawan muda yang

sukses, walaupun terbukti banyak kegagalan yang dialami dalam melangsungkan usahanya.

Setelah kita bisa menyentuh mereka, **adakah cara sukses untuk memberdayakan para milenial?** Ternyata enam dari sepuluh milenial di era ini masih ingin bergabung dalam organisasi. Kelanggengan mereka bekerja di perusahaan memang tidak sejelek generasi yang lampau. Tetapi tentunya itu bukan melalui tanggung jawab mereka. Pihak yang mempekerjakan mereka juga perlu berusaha membuat situasi yang kondusif bagi mereka untuk berkembang. Banyak yang sudah mengganti kebijakan cara berpakaian dan nuangan kerja yang lebih terbuka. Tetapi apakah ini yang dikehendaki para milenial? Sebuah survei mengatakan bahwa hal utama yang dikehendaki mereka adalah kepemimpinan atasan yang lebih mau mendalami hubungan atasan dan bawahan.



**DENGAN PENAMPILAN YANG
BEGITU BEBAS, BUKAN
BERARTI PARA MILENIAL INI
KEHILANGAN KEPEKAAN
TERHADAP NILAI-NILAI
KEHIDUPANNYA. MEREKA AKAN
BERTAHAN DI PERUSAHAAN
BILA MENEMUKAN MAKNA
KHUSUS DI TEMPAT KERJA ITU.**

Apa pun latar belakangnya, para milenial memiliki semangat wirausaha yang lebih besar daripada generasi sebelumnya. Hal ini tentunya perlu diperhatikan perusahaan dengan memberikan pemahaman *business ocumen* secepat mungkin. Hilangkan kekhawatiran bahwa pendidikan ini akan mendorong mereka untuk keluar dari organisasi dan membangun bisnis mereka sendiri. Pengetahuan ini justru meningkatkan rasa memiliki karena membuat mereka menyadari dampak dan keterlibatan mereka terhadap profit dan pertumbuhan perusahaan. Mereka bisa mengambil peran sebagai pembuat perubahan yang positif dalam perusahaan. Generasi yang mengagungkan fleksibilitas ini pun perlu diskomodir dalam hal suasana bekerja. Jarakannya tidak selalu bekerja dari rumah ataupun bekerja dengan waktu fleksibel. Kita bisa membudayakan fleksibilitas berpikir, *learning agility*, dan kesempatan berkarier yang lebih progresif.



SEBAGAI GENERASI SEBELUMNYA, KITA PERLU MEMPERLAKUKAN MEREKA SEBAGAI ORANG DEWASA YANG MATANG BERPENDAPAT.

Hal ini tentu berarti bahwa mereka pun perlu cepat belajar bagaimana berkomunikasi dan berkontribusi secara positif. Pakem *"praise, pride and recognition"* pun masih berlaku dalam hubungan kerja dengan para milenial.

Dunia intelektualitas dalam dua dekade ini tanpa terasa mengalami transformasi besar-besaran. Para milenial banyak yang beralih kepada e-book dan audio-book yang selain mempercepat akses juga memudahkan setiap orang untuk memilih dan melihat-lihat apa yang ia butuhkan. Kita jelas kehilangan pembaca buku cetak yang sejak dahulu dianggap sebagai lambang intelektualitas. Namun, apakah ini berarti kualitas intelektualitas kita akan menurun?

Pusat riset internet Pew dalam laporannya *"The Future of the Internet in 2020"* mengemukakan konsep yang menarik



**APA YANG TERJADI
SEKARANG DINILAI BUKAN
SEKADAR PERGESERAN
BUDAYA ATAU KEBIASAAN
SERTA CARA BERHUBUNGAN
MANUSIA, TETAPI JUGA
PERGESERAN KEMAMPUAN
CARA PIKIR MANUSIA,
BAHKAN MUNGKIN
PADA STRUKTUR
INTELEGENSINYA.**

Dulu diperlukan kemampuan analisis-sintesis saja, di mana kemampuan induksi dan deduksi pemikiran sudah cukup. Sekarang diperlukan kemampuan untuk berpindah, bersetelancar, bergeser dan berayun dari satu area informasi ke area informasi lain. Seakan-akan kita menyelam kemudian sekejap berpindah ke area lain, seolah-olah kita bermain jetski di permukaan jaringan internet.

Jadi, tantangannya bukan lagi seberapa kuat memori seseorang dan sebanyak apa informasi yang bisa kita simpan dalam otak tetapi...



**SEBERAPA PANDAI
DAN CEPATNYA KITA
MENELUSURI JARINGAN
UNTUK MENGAKSES
INFORMASI DAN SEBERAPA
KRITISNYA KITA UNTUK
MENYELEKSI, MEMILAH,
DAN KEMUDIAN BARU
MENSINTESISKANNYA
SERTA MEMPELAJARNYA
DALAM WAKTU CEPAT.**

Apa yang terjadi sekarang dinilai bukan sekadar pergeseran budaya atau kebiasaan serta cara berhubungan manusia, tetapi juga pergeseran kemampuan cara pikir manusia, bahkan mungkin pada struktur intelligenenya

”



PEMIMPIN MILENIAL

Sudah demikian banyak tulisan yang dipublikasikan baik secara formal maupun informal mengenai kaum milenial. Kebanyakan bernada pesimis dengan berbagai label seperti generasi yang instan, malas, banyak menuntut, over-PC, sulit diatur, dan masih banyak lagi. Stereotip yang belum jelas buktinya ini sering disetujui oleh mereka yang kebetulan mempunyai pengalaman yang baik menggembrakan dengan para milenial. Akibat kesenjangan antargenerasi menjadi lebih besar. Tetapi kita sering lupa bahwa di tahun 2025 sebanyak 75 persen dari tenaga kerja akan terdiri dari para milenial dan dunia pastinya akan dikuasai oleh pemimpin muda yang mungkin memiliki gaya berbeda.

Mungkin memang ada milenial seperti yang digambarkan di atas sehingga stereotip tersebut muncul. Namun, kita juga bisa menyaksikan anak muda seperti Tsamara Amarty yang berani terjun ke dunia politik di usia yang masih sangat belia. Padahal, generasi di atasnya dulu pada usia yang sama mungkin masih sibuk belajar atau hura-hura. Dan bicaranya pun kita bisa menyaksikan bahwa anak muda ini mempunyai potensi kepemimpinan yang sangat kuat.

Di dunia bisnis kita melihat bagaimana supremasi Tokopedia yang dibangun dan dikembangkan oleh Willem Tanuwijaya yang baik kalaupun kita lihat dari pemahaman bisnisnya dan para senior bahkan para pemegang sahamnya. Rex Marindo, pemilik Warunk Upnoma, memulai debutnya dan warung yang memodifikasi hidangan berbasis mi instan yang merupakan makanan para mahasiswa anak kos sampai menjadi restoran waralaba. Tidak mungkin usaha-usaha ini berkembang demikian pesat bila mereka adalah

pemimpin kekanakan seperti yang banyak digambarkan orang. Atau mungkin, mereka ini memang berbeda dengan para pendahulunya, para Generasi X dan baby boomers³.

Dari beberapa literatur, kita bisa mempelajari beberapa keunggulan tertentu pada kelompok milenial yang sudah menjadi pemimpin. Pemimpin milenial memiliki ciri khas yang cukup mencolok. Yang jelas, para pemimpin milenial ini mayoritas sudah menggunakan teknologi dalam menjalankan kegiatan/bisnisnya.



TIDAK ADA PEMIMPIN MILENIAL YANG TIDAK TECH-SAVVY. TEKNOLOGI SUDAH JADI BAGIAN TAK TERPISAHKAN DALAM PERUSAHAAN ATAU LEMBAGA YANG MEREKA PIMPIN.

Rasa haus akan kesuksesan mereka pun demikian besar. Kita perlu sadar bahwa generasi milenial tidak dibesarkan di zaman keemasan ekonomi. Banyak di antara mereka hidup dengan anggaran yang pas-pasan. Justru inilah yang membuat mereka suka bekerja keras dan banyak menginspirasi teman kerjanya. Bagi mereka, kultur bekerja keras tidak sulit ditularkan pada teman-temannya karena mereka juga tidak menginginkan birokrasi dan segala macam formalitas yang tampaknya hanya menghambat gerak organisasi.

Inovasi adalah napas organisasi yang mereka pimpin, dan hal ini bukanlah monopoli abasan atau para pemimpin saja. Inovasi menjadi tuntutan bagi semua individu. Ini juga dilatibelakangi oleh transparansi yang menjadi kultur utama perusahaan.



PARA MILENIAL SEJAK LAHIR SUDAH DIBESARKAN DALAM DUNIA YANG TIDAK MAPAN SEHINGGA MEREKA MEMANG SUDAH TERBIASA DENGAN PERUBAHAN.

Para milenial juga melakukan **kolaborasi** dengan spontan. Napas organisasi adalah kolaborasi. Mereka percaya dan menghargai multiperspektif, sementara banyak di antara kita yang masih menganut paham monopoli, eksklusivitas, dan mengkotak-kotakkan pasar ataupun keahlian. Jadi, mungkin



KITA YANG MASIH MAU BEROPERASI DAN BERADA BERSAMA DENGAN PARA MILENIAL INI PERLU JUGA MENGUBAH PERSPEKTIF KARENA GENERASI YANG TERLIHAT TAK SERIUS DAN HANYA BERSENANG-SENANG INI SEBENARNYA MENGANUT NILAI, KEYAKINAN, DAN RASA PERCAYA DIRI BARU YANG PERLU KITA PERHITUNGAN.

Kita harus menerima bahwa sekarang bukanlah era kepemimpinan tradisional lagi. Kita semua tahu bahwa para senior biasanya unggul dalam hal pengalaman di industri dan jam terbang teknis yang membekali mereka dengan berbagai kebijaksanaan. Inilah yang sering membuat para senior gemas menghadapi generasi muda. Namun sekarang yang penting bukanlah pengalaman saja karena zaman berubah dengan cepat. Kita juga perlu memperhitungkan bahwa di zaman ketika banyak tenaga dan pengetahuan manusia tergantikan oleh mesin, ada kekuatan-kekuatan lain yang akan menunjang para pemimpin milenial ini.

Hasil penelitian mengatakan bahwa dibandingkan dengan generasi yang lebih senior, para milenial lebih **unggul dalam komunikasi dan pembinaan hubungan interpersonal**.

Beberapa pemimpin milenial yang sudah berhasil mengungkapkan bahwa mereka banyak belajar secara daring melalui sesi-sesi *sharing* dan selalu mempunyai mentor sebagai tempat bertanya dan berdiskusi. Mereka juga sangat terbuka dengan umpan balik. Mereka percaya umpan balik adalah pembelajaran yang sangat berharga untuk pengembangan. Ini juga sebabnya mereka lebih mudah menerima *mentorship*. Tidak heran bila organisasi yang dipimpin para milenial ini tampak fleksibel dan senantiasa berubah.

Seorang pemimpin milenial pernah bertanya kepada seniornya, "Saya ingin memahami dengan jelas apakah kesuksesan itu menurut Anda." Penyamaan visi ini perlu dilakukan sedini mungkin. Mengapa? Karena para pemimpin milenial **melihat masa depan dengan kacamata yang sangat berbeda** dan

kacamata para seniornya. Dengan meluapnya informasi, bukan hanya informasi mengenai teknologi saja yang bisa diakses, tetapi refleksi mengenai kemanusiaan juga banyak tersedia dan terbaca oleh mereka.

Hal yang lumayan menjadi kejutan adalah bahwa para milenial ini ternyata lebih **mementingkan kemanusiaan**. Mereka menekankan bahwa mereka adalah individu, bukan sekadar angka dalam statistik. Jika kita menginginkan keterlibatan mereka, kita harus ingat bahwa hal itu terjadi antara satu individu dengan individu lainnya. Oleh karena itu terlepas dari perbedaan usia, kita harus mendalami mereka secara individual.

Melihat semua kenyataan di atas,



**TAMPAKNYA KITALAH YANG
PERLU MENGUBAH CARA
BERPIKIR DAN MENGGANTI
KACAMATA AGAR KITA PUN
BISA BANYAK BELAJAR DARI
PARA MILENIAL. HANYA
INILAH CARA KITA UNTUK
MENUTUP KESENJANGAN
ANTARGENERASI.**

Kita perlu sadar bahwa generasi milenial tidak dibesarkan di zaman kememasan ekonomi. Banyak di antara mereka hidup dengan anggaran yang pas-pasan. Justru inilah yang membuat mereka suka bekerja keras dan banyak menginspirasi teman kerjanya.



KETERLIBATAN KARYAWAN DI ERA INFORMASI

Kita mengerti bahwa transformasi digital sudah menjadi suatu keharusan. Ini bukan saja terjadi dalam bisnis untuk mendatangkan profit, tetapi juga pada gaya interaksi antarmahasiswa dalam suatu organisasi. Evolusi informasi juga terjadi dalam lembaga atau perusahaan: membuat hal yang tadinya sangat sulit dikomunikasikan menjadi bisa disebarkan dalam hitungan detik melalui intranet maupun internet sekarang ini. Semua karyawan bisa mengakses informasi mengenai target pekerjaannya, bahkan pekerjaan orang lain secara daring melalui sistem manajemen pengetahuan yang mumpuni. Informasi sebagai salah satu faktor kunci dalam keterlibatan sudah bukan barang mahal lagi.

Di sisi lain, seorang ahli manajemen mengatakan bahwa banyak keterlibatan sekarang terjadi di luar kantor tradisional. Di era seperti ini, karyawan tidak selalu berada secara fisik di kantor, tetapi tetap produktif. Posisi para talenta kita sekarang sudah bergeser. Karyawan sudah menjadi digital native. Keterlibatan bisa terbentuk melalui diskusi-diskusi interaktif di grup WhatsApp maupun media sosial lainnya.

Tengok saja betapa dunia ini diperbankkan beraneka oleh transaksi daring yang demikian canggih dan dinamis. Ekosistem transaksi keuangan yang berubah ini perlu juga dimbangi oleh perubahan ekosistem karyawan. Karyawan perlu berpartisipasi menanggapi gejala-gejala disruptif yang terjadi. Hal ini hanya dimungkinkan bila karyawan merasa terlibat dengan masalah-masalah perusahaan.

Data menunjukkan bahwa untuk menjaga keterlibatan karyawan, pemimpin dituntut untuk **mempertimbangkan tren digital**. Pemimpin perlu peka terhadap penggeseran paradigma operasi organisasi dan bagaimana budaya organisasi baru ini terbentuk. Para milenial sangat kritis terhadap kolaborasi yang mereka harapkan terjadi secara instan dan suportif.

Kita sekarang juga perlu memperhitungkan **ragam pembelajaran baru** yang dimudahkan oleh kemajuan teknologi. Taras sekali bahwa .



KITA MEMBUTUHKAN AGILITY EKSTRA UNTUK MEMBUAT KEPUTUSAN-KEPUTUSAN LEBIH CEPAT DAN PRAKTIS DAN TETAP MENJAGA NILAI DAN SPIRIT PERUSAHAAN DI ANTARA KARYAWAN-KARYAWAN PENGHUNI CLOUD INI.

Dengan berubahnya cara kita berinteraksi satu sama lain, kita juga perlu meninjau kembali apa yang kita maksud dengan keterlibatan itu sendiri. Survei-survei tentang keterlibatan yang sering dilakukan orang sudah tidak bisa dipakai sebagai patokan lagi. Makna keterlibatan dalam survei yang beredar perlu dirumuskan ulang. Para ahli sekarang mendefinisukannya sebagai kesempatan untuk mengubah karyawan menjadi pengusung

brand melalui dialog yang membuat karyawan terinformasikan dengan baik dan memperkuat dedikasi perusahaan untuk meraih kesuksesan jangka panjang.



JADI YANG DIMAKSUD DENGAN KETERLIBATAN SEKARANG INI ADALAH KETERLIBATAN YANG TETAP MENGANDALKAN KOLABORASI INTERNAL, KONEKSI ANTARKARYAWAN, SERTA ANTARA MANAJEMEN PUNCAK DENGAN PEGAWAINYA, DENGAN JUGA MEMPERHITUNGGKAN SEJAUH MANA KARYAWAN AKTIF DALAM KANAL SOSIALNYA.

Inisiatif untuk memanfaatkan media sosial dalam menjalin penyebaran informasi dan komunikasi personal maupun bisnis perlu datang dari pucuk pimpinan manajemen. Tidak ada pilihan lain.



PUCUK PIMPINAN MANAJEMEN PERLU MENGGANTI MODA KOMUNIKASI DENGAN MEDIA SOSIAL DAN JUGA PERLU MENDEKATI PARA BAWAHAN TAK HANYA SECARA FORMAL SAJA TETAPI JUGA SECARA PERSONAL

Misalnya dengan mengikuti apa yang terjadi pada kehidupan pribadi karyawan seperti kelahiran anak, ulang tahun, dan kegembiraan-kegembiraan lain yang dialami masing-masing individu.

Namun, moda komunikasi berdasarkan teknologi ternyata bukanlah satu-satunya hal yang perlu diperhatikan secara khusus terkait dengan rasa keterlibatan karyawan dengan perusahaan. Sering kita temui karyawan yang tampak baik-baik saja, tetapi kemudian mengeluh tentang atasan dan kebijakan perusahaannya di media sosial. Terkadang hal ini termonitor oleh perusahaan, terkadang tidak. Terlepas dan apakah hal yang dikeluhkannya itu valid atau tidak, dengan cepat isu ini bisa disebarakan oleh jejaringnya tanpa kontrol dan perusahaan inilah contoh gejala kurangnya keterlibatan karyawan yang bisa-bisa berdampak terhadap citra perusahaan. Jadi, bagaimana mengembangkan keterlibatan karyawan dalam situasi ini?

Landasan keberatan hubungan atasan bawahan terletak pada **rasa percaya**



**HIGH TRUST LEVEL
CONFIRM AND
LEGITIMIZE HARD
WORK TO ESTABLISH A
STRONG, FUNCTIONAL
RELATIONSHIP WITH
TEAM MEMBERS,**

menurut penelitian yang diadakan
oleh SAP Success Factors dan Oxford
Economics Tahun 2016.

Bagaimana memulainya? Bukankah rasa percaya ini tumbuh
sedikit demi sedikit dan tak bisa dipaksakan?

Perusahaan dalam hal ini bertanggung jawab untuk
menumbuhkan *sense of purpose* pada setiap karyawan sehingga
masing-masing karyawan berambisi dan merasa memiliki
peranan yang jelas dalam mencapai tujuan perusahaan



AKUNTABILITAS SETIAP KARYAWAN JUGA PERLU DITUMBUHKAN, SEHINGGA MEREKA TAHU DAN DENGAN SUKARELA MAU BEKERJA KERAS UNTUK KEPENTINGAN LEMBAGA ATAU PERUSAHAAN.

Karyawan tidak boleh merasa atau menyakutkan bahwa ada kelompok atau golongan tertentu yang tertinggal. Semua harus dilibatkan. Tidak peduli apa pun tingkat jabatan atau golongannya.

Hasil keterlibatan yang paling nyata saat sekarang adalah pada *employee advocacy*, yaitu para karyawan dengan bangga memuat kegiatan kerjanya, suasana kantornya, dan anggota timnya melalui media sosial. Pekerjaan dan tempatnya bekerja menjadi bagian dan identitas yang dia sebarikan di media sosialnya.



COACHING DAN MENTORING PERLU DIARAHKAN TIDAK HANYA KEPADA KOMPETENSI KARYAWAN SEMATA, NAMUN SAMPAI PADA MENUMBUHKAN SENSE OF PURPOSE DAN KETERLIBATAN KARYAWAN.

Selain itu kita juga perlu mengasah kemampuan komunikasi asertif para karyawan. Biarkan mereka berbicara, dan dengarkan mereka. Biarkan mereka “panggung” sejak dini agar mereka terbiasa memimpin, merasa bahwa mereka memiliki dampak kepada perusahaan dan memiliki suara dalam pengambilan keputusan penting. Bedakan kapan waktunya kita berkomunikasi secara elektronik dengan kapan kita betul-betul berfokus pada mata seseorang dan tidak terdistraksi oleh komunikasi di dunia maya. Yakinkanlah setiap karyawan bahwa mereka juga bertanggung jawab pada perkembangan diri mereka sendiri, di mana inovasi dan *agility* adalah bagian tak terpisahkan dari ambisi mereka untuk berkembang.

Kampanye Sidak Bolton meminta semua orang menyaksikan bahwa ada kelompok atau golongan tertentu yang tertinggal. Semua harus dilibatkan. Sidak peduli apa pun tingkat jabatan ataupun golongannya.

”



5

ANDALAH SANG MASA DEPAN

Saat menatap masa depan, bisa jadi kita mempertanyakan siapa yang membentuk masa depan. Ada yang mengatakan bahwa dunia akan dibentuk oleh Generasi C, yaitu para milenial yang hidup di alam digital. Namun, ternyata ada hasil penelitian baru yang mengatakan bahwa mayoritas pengguna Facebook dan produk ponsel pintar lainnya adalah orang-orang berusia lima puluh tahun. Jadi, dunia digital dan masa depan kita bukan pula monopoli anak-anak muda yang belum berpengalaman. Ternyata, baik berkarier atau bergabung dalam organisasi, sukses karier kita bergantung kepada sejauh mana kita bisa menawarkan sesuatu yang baru: produk baru, ide baru, atau solusi baru. Semua yang baik baru itu usang, dan kalau kita tetap bertahan pada yang lama maka bisa dikatakan kita hidup di masa lalu. Inilah rasanya.



**"HARGA" KITA
TERGANTUNG PADA
KEMAMPUAN KITA UNTUK
BERBEDA DAN BERUBAH.**

Talenta yang laku di pasaran sekarang adalah talenta individu yang sanggup berperan sebagai agen perubahan. William Mulock hampir seabad lalu sudah berkata, *"The best of life is always ahead- always further on"*. Lihatlah betapa filosofi itu masih sangat sesuai dengan kondisi kita sekarang. Kita memang tidak bisa diam dan puas diri, kita harus terus bergerak dan memandang ke depan. Situasi yang kita hadapi selalu butuh perbaikan. Tidak selamanya kita bertindak agar lebih baik dari kompetitor, namun setidaknya kita bisa selalu berbuat untuk menjadi lebih baik dari keadaan diri kita sendiri saat ini. Dari, kita bisa melihat bahwa kendalanya ada di diri kita.

Disorientasi, frustrasi, atau kebingungan akan muncul justru pada kedakingsinan kita untuk bertanggung jawab. Terasa benar bahwa kita memang perlu menambah bobot tanggung jawab kita terhadap perubahan yang kita hadapi. Kitalah penarik pedati perubahan, bukan atasan atau CEO kita, bukan juga pelanggan kita.



**APA PUN PERAN YANG
KITA MAINKAN DI DALAM
ORGANISASI, KITA BUTUH
UNTUK MENGEMBANGKAN
CARA PIKIR BARU, YAITU
CARA PIKIR *ENTREPRENEUR*.**

Kita perlu punya inisiatif perbaikan, perlu menghitung efisiensi dan efektivitas kerja, perlu tahu apakah upaya kita memberikan kontribusi signifikan pada laba atau pertambahan nilai organisasi. Bahkan, kita juga perlu waspada terhadap keadaan-keadaan yang sudah mulai "basi" di sekitar kita.

Alan Kay, seorang tokoh penitis di bidang komputer pernah berkata, *"A change in perspective is worth 80 IQ points"*. Kita dingatkan kembali betapa cara pikir itulah yang menentukan kesuksesan masa depan kita: perusahaan kita, lembaga tempat kita bekerja, bahkan negara kita. Kita perlu mengevaluasi apa penerapan, praktik, atau aturan yang sudah usang dan membuat kita tidak bisa bergerak dengan lincah di dunia kerja. Misalnya saja, bila kita masih berpikir internet perlu dengan ketat dibatasi, individu perlu diatur secara ketat dengan segala peraturan perusahaan yang detail dan rumit, kita bisa jadi menyuburkan praktik usang yang malah menghambat kreativitas. Dunia yang kita dami sekarang adalah dunia hiperkonektivitas, tempat kita perlu memanfaatkan individu yang bisa memilah data dan menyebarkan berita karena ia berkoneksi banyak di media sosial maupun di lingkungannya. Kita harus *an business* bukan *in business*.



**AKUNTABILITAS TERHADAP
MASA DEPAN PERLU
DIPEGANG OLEH SEMUA
INDIVIDU YANG INGIN
MENENTUKAN MASA DEPAN.**

Sebetulnya bukan teknologi yang menentukannya, bukan pula segala macam ukuran hasil riset yang ada di pasar. Kita membutuhkan kekuatan mental dan emosional dalam menghadapi kesulitan, bahaya, dan cobaan-cobaan lainnya dengan gagah berani. Kapasitas kita untuk menumbuhkan kompetensi *know-how*, dan pengetahuan tidak boleh kempis. Bahkan orang-orang yang haus ilmu dan berambisi untuk berkembang teruslah yang dianggap normal dan bisa diajak untuk tetap maju dan mempunyai keuntungan kompetitif.

Kita juga perlu menyadari bahwa sikap menarik, disukai, dan pendaki berkecuan merupakan nilai plus yang besar dalam perubahan. Sosok yang memiliki sikap seperti itu akan memberikan pengaruh yang kuat terhadap orang lain. Dalam era penuh perubahan dan ketidakpastian seperti, sering kali kita perlu menawarkan sesuatu yang baru, sesuatu yang mengandung risiko dan mungkin tidak bisa diprediksi kesuksesannya. Di sinilah terlihat betapa...



**KITA BUTUH KETERAMPILAN
MEMPENGARUHI ORANG
LAIN KARENA ORANG HANYA
MAU MENURUT PADA ORANG
YANG DIKAGUMI DAN
DISUKAINYA.**

Kita pun harus tahu bagaimana membangun rapport, menjadi komunikator yang memberi dampak kepada orang lain, menjadi master dalam resolusi konflik dan berdiplomasi. Keterampilan seperti ini tidak bisa hanya dimonopoli oleh orang-orang yang bekerja di bidang humas saja karena itulah yang perlu meng'humas'kan pendapat kita dengan benar. Jadi pastikan kita tidak lupa mengasah kemampuan komunikasi, persuasi, lobi, negosiasi, dan memulai segalanya dengan optimis.

Cara pikir itulah yang menentukan
kesuksesan masa depan kita.
perusahaan kita, lembaga tempat
kita bekerja, bahkan
negara kita.

”



MENYALAKAN API DALAM JIWA

Benda-benda yang bertebaran di media massa bisa jadi membuat kita frustrasi. Begitu banyak permasalahan yang dihadapi oleh negara ini yang rasanya tidak ada habis-habisnya. Mulai dari urusan beras subsidi, kelangkaan garam, narkoba, perundungan, sampai dengan urusan agama yang sebenarnya merupakan ranah hubungan antara pribadi dengan pencipta-Nya pun bisa dibawa menjadi urusan negara. Belum lagi urusan ekonomi yang banyak dikeluhkan oleh para pengusaha. Semua ini bisa membuat kita merasa seolah-olah kehilangan tenaga. Pertanyaannya, kalau para pemimpin tidak bersenangal, bagaimana dengan anak buah yang menjadi pengikut mereka?

Kita tahu bahwa salah satu kunci sukses orang-orang seperti Steve Jobs, Marc Zuckerberg, Jack Ma, dan Bob Sadino adalah **sikap pantang menyerah**. Mereka tahan menghadapi sukses dan kegagalan yang datang silih berganti. Mereka berkeyakinan bahwa sukses dalam bisnis hanyalah produk sampingan dan proses percintaan kita terhadap apa yang kita geluti, yang kita jaga komitmennya dalam keadaan susah maupun senang.

Bagaimana menularkan semangat pantang menyerah ini kepada bawahan? Bagaimana kita meningkatkan motivasi bawahan? Masihkah kita menganut sistem penghargaan dan hukuman agar bawahan mendapatkan motivasi? Apakah sesi-sesi motivasi yang sering diadakan di hotel-hotel mewah bisa sukses mendorong motivasi seseorang? Dalam pertemuan-pertemuan organisasi sering kita melihat si pemimpin membenkan pidato dengan penuh antusiasme untuk membangkitkan semangat sementara

pendengarnya malah sibuk berinteraksi dengan ponsel masing-masing.

Tampaknya, kita sering kurang menyadari bahwa ada bara yang tidak tersentuh pada individu di sekitar kita—bisa pada atasan, pemimpin, murid, bawahan, bahkan anak sendiri. Kita cenderung bertanya-tanya mengapa kebiasaan baik yang kita contohkan ternyata sulit sekali mereka adaptasi.



**TAHUKAH ANDA,
DI DALAM SETIAP
INDIVIDU ADA SEBUAH
TITIK YANG BILA
TERKENA PERCIKAN
ENERGI AKAN BERKOBAR
DAN MEMBUAT INDIVIDU
ITU BERBINAR-BINAR
DAN BERSEMANGAT.**

Kita bisa melihat hal ini secara jelas pada individu yang sedang jatuh cinta—tiba-tiba sibuk menata diri, sangat positif, setiap pagi melompat dengan penuh semangat dan tempat tidurnya untuk menyambut hari. Seperti inilah lampaknya seseorang yang

antusias mengerjakan apa yang disukainya. Tidak ada rasa lemas, bosan, apalagi tak bersemangat.



MOTIVASI INTERNAL INI ADA DI SETIAP INDIVIDU. PEMIMPIN YANG BAIK HARUSLAH MAMPU MENEMUKAN TITIK ITU DALAM SETIAP INDIVIDU AGAR API SEMANGAT BISA MENYALA DENGAN PERCIKAN ENERGI YANG TEPAT.

Idealnya, kita berharap anak buah bisa mendatangi kita dengan usulan-usulan cemerlang dan kita hanya tinggal merestui usulannya dan mendukungnya dengan apa yang mereka butuhkan. Namun, impian tersebut jarang terlaksana. Tetap saja motivasi bawahan menjadi masalah besar di lingkungan kerja. Sebenarnya, apakah pemimpin memang memperhatikan motivasi bawahnya?

Man, kita penikis dan kita sendiri. Sebagai pemimpin, apa yang akan kita katakan bila bawahan datang dengan ide atau tantangan yang belum pernah kita dengar? Apakah kita segera merespons permintaan mereka? Apakah kita bisa membantu mereka mengeksplorasi solusi-solusi baru yang menurut mereka menarik? Apakah kita selalu memberi ruang dan waktu agar bawahan bisa bereksperimen?

Di sinilah sering kali problem kepemimpinan terletak



Pertama,

apakah kita sendiri memang bermotivasi tidak ada habusnya? Pemimpin yang malas dan tidak perfeksionis tidak mungkin berharap memiliki anak buah yang antusias, rajin, dan teliti



Kedua,

apakah kita bisa memercikan api energi ke dalam jiwa anak buah agar motivasi intrinsiknya berkobar? Apakah kita berusaha memahami kondisi anak buah dan menemukan passion-nya?

Bila api motivasi intrinsik telah menyala, lalu apa?

Dalam dunia bisnis sekarang, kita melihat bagaimana gigitnya usaha sosok-sosok muda dengan bisnis start-up mereka. Mereka sepertinya memiliki motivasi intrinsik yang sangat kuat, terus-menerus memikirkan apa yang selanjutnya harus dilakukan, bagaimana menciptakan kreasi-kreasi baru karena dengan media informasi yang begitu cepat, kesuksesan juga dengan mudah ditiru oleh orang lain. Kesuksesan bisnis tersebut sepenuhnya tergantung pada semangat juang mereka.

Dalam kehidupan kerja, kita pun sebenarnya menghadapi hal yang sama. Sayangnya, urgensi itu sering kali tertutup di balik organisasi besar yang sudah memiliki prosedur dan produksi yang tetap. Kita pun membuka kesempatan bagi diri sendiri untuk

melambat tanpa menyadari bahwa orang lain dengan gesit terus berusaha mencari celah untuk merebut kesempatan. Bagaimana kita **menjaga api semangat** agar selalu berkobar di dada kita maupun mereka yang menjadi pengikut kita?



PEMIMPINLAH YANG BERTUGAS MENJAGA DAN MEWASPADAI KOBARAN API DI SETIAP PENGIKUTNYA, DIMULAI DENGAN MENJAGA FAKTOR “WHY” ITU SENDIRI.

Pemimpin DKI Jakarta perlu kuat-kuat membenarkan logika mengapa Jakarta memerlukan pembangunan secara serentak dan bukannya satu-per-satu meski jalanan menjadi supermacet untuk beberapa waktu. Keyakinan warga pun bertambah kuat setelah hasil nyata mulai muncul seperti yang terlihat pada simpang susun Semanggi, misalnya.

Kekuatan pemimpin yang terwujud pada keterlibatannya dalam segala macam proses perbaikan juga menjaga semangat para pengikut. Sekarang, para pengikut tak akan percaya pada pemimpin yang hanya lahu lelu dan proses pekerjaan saja

Tanya-jawab, diskusi, serta pemecahan masalah bersama adalah ajang pengikat dan penyemangat tim dalam menghadapi kesulitan. Kebiasaan-kebiasaan inilah yang harus dibudayakan sehingga nyala api semangat dapat dijaga dalam jangka waktu yang lama.



DALAM KONDISI YANG SERBA BERUBAH DAN CANGGIH INI, KITA PERLU BERKONSENTRASI SUPERKETAT, MEMBUKTIKAN BAHWA KERJA KERAS KITA MEMANG TERFOKUS SAMBIL TETAP MENJAGA KEPUASAN BATIN ANAK BUAH KITA.

Jadi, jagalah selalu api itu agar tetap berkobar. Rasakan kehangatan dan terangnya bersama orang-orang di sekitar kita dan kita akan mendapat bahagia.



SUKSES YANG PALING MEMUASKAN BATIN ADALAH SUKSES YANG DIHASILKAN DARI PASSION SEJATI KITA.

If you're not asking questions about
what's different today, you're on a
path of complacency.

—Brian Solis



JADILAH PEMAIN

Dengan ketidakpastian ekonomi yang sering kita alami saat ini kita bisa merasa bahwa kehidupan tidak bisa berjalan sesuai rencana kita. Target penjualan yang tidak tercapai, target KPI yang juga tidak terpenuhi, atau harapan promosi yang hilang karena mencutnya organisasi adalah fakta-fakta yang umum terjadi. Bagaimana kita bereaksi terhadapnya?

Banyak di antara kita menjadi orang-orang yang suka mencoba dan menyalahkan keadaan, manajemen, juga teman sekerja. Mungkin hal ini juga dilatarbelakangi oleh keangganan kita mengeluarkan tenaga ekstra untuk mengubah keadaan. Namun, bukankah dalam keseharian kita memang sering menemui hal-hal yang tidak disangka-sangka atau di luar rencana?

Ada dua pilihan yang bisa kita ambil dalam menghadapi situasi-situasi semacam ini. Kita bisa mengadaptasi mentalitas korban dengan bersikap kecut, menatap keadaan, atau menganggap hidup ini tidak adil, tetapi tetap saja tidak berbuat apa-apa. Atau kita bisa mencontoh bagaimana seorang olahragawan menghadapi tantangan bahkan kekalahan dalam pertandingan. Prasyarat untuk menjadi atlet adalah memiliki kekuatan fisik yang prima. Namun, mentalitas bertandingnya lah yang paling menentukan siapa yang akan menjadi juara.

Atlet-atlet terbaik selalu punya hasrat untuk menjadi yang terbaik, tidak hanya untuk menjadi yang terbaik di dunia tetapi juga mengalahkan prestasi terbaik mereka sendiri. Tak ada olahragawan sukses yang takut bersaing atau takut bertanding

Mereka mengganti takik dan mencari jalan untuk mengatasi kekalahannya, juga mencoba cara-cara baru yang belum pernah dilakukan. Mereka tak berhenti menaikkan standar mereka.

Mentalitas pemain seperti inilah yang perlu kita adaptasi.

Perbedaannya terletak pada interpretasi dan respons mereka terhadap berbagai situasi yang harus dihadapi. Tidak ada pilihan mengeluh, apalagi menyalahkan dan menyeleksi orang lain.



KITA PERLU BERHENTI MENYALAHKAN ORANG LAIN, ATAU SITUASI, ATAU APA PUN ITU. MENTALITAS KORBAN HARUS DIHILANGKAN.

Permasalahan mendasarnya adalah keyakinan bahwa nasib kita lebih banyak ditentukan oleh hal-hal eksternal ketimbang diri kita sendiri. Saking parahnya, pengidap mentalitas korban bahkan bisa menyalahkan pemerintah atas penghasilannya yang terbatas dan melupakan kebiasaan-kebiasaan buruk diri sendiri yang justru paling pertama harus diubah.



KEBIASAAN TIDAK MEMEGANG KENDALI PENUH ATAS APA YANG DIKERJAKAN DAN JUGA TIDAK PUNYA ENERGI UNTUK MELAKUKAN PERUBAHAN ADALAH MASALAH UTAMANYA. AKIBATNYA? KITA JADI PASIF DAN BERPUTUS ASA. INI BENAR-BENAR MENGHAMBAT KITA UNTUK MAJU.

Kabar baiknya, **mentalitas korban bisa kita tinggalkan**. Untuk itu, kita bisa melakukannya dengan latihan sederhana sebagai berikut:

- 1 Cobalah berhenti mengeluh, bergosip, menghakimi, dan bersumpah serapah terhadap keadaan yang tidak menguntungkan. Kata-kata buruk yang kita lontarkan secara tidak sadar juga memberi pengaruh negatif terhadap pemikiran dan perilaku kita.
- 2 Pilihlah kata-kata yang mengarah kepada analisis akar masalah, usaha untuk menemukan solusi, dan pandangan positif terhadap situasi. Lakukanlah secara rutin dan kita

akan mampu bersikap tenang dan konstruktif. Pihannya
lagi-lagi berpulang kepada diri kita sendiri.

Terlepas dari unsur nasib atau surat takdir.



MEMANG PERLU KITA TANAMKAN BAHWA KITALAH YANG BERTANGGUNG JAWAB TERHADAP PRESTASI KITA.

Kita perlu mengubah mental bila ingin bertahan di zaman yang penuh perubahan ini. Percayalah pada kekuatan diri sendiri untuk melakukan perubahan. Mengambil kendali terhadap situasi akan memberi manfaat yang jauh lebih banyak bagi kita. Kita dapat melakukannya dalam beberapa fase.

FASE 1:

Ubah diri kita sendiri.

Kita bisa memulai dengan hal-hal fisik seperti berpakaian lebih baik sehingga penampilan kita menjadi lebih menarik. Kita juga bisa mengurangi kemalasan dan memaksakan diri untuk membentuk kebiasaan-kebiasaan baru. Teman saya yang sudah ditiduri wanita beberapa kali pada akhirnya berhasil mengubah

dini dengan cara mengganti cara berpakaianya, mencukur rapi rambutnya, dan melalui beberapa topik pembicaraan yang kita-kita dikumub oleh lawan bicaranya. Perubahan ini tentunya tidak menjamahnya untuk mendapatkan banyak teman, tetapi setidaknya sudah membuat perubahan positif bagi dirinya.

FASE 2:

Ubah kondisi kita.

Tanpa terasa kita sering berada dalam lingkaran sosial yang kurang sehat, baik itu teman kerja, kelompok ansan, atau teman grup WhatsApp. Selain mengubah kebiasaan, kita pun bisa memutuskan untuk keluar dari kelompok-kelompok yang menyebar hawa negatif ini. Suami teman saya memaksa istrinya untuk keluar dari ansan tertentu yang selalu diadakan di hotel-hotel berbintang lima karena biasanya sepulang dari pertemuan itu si istri terpaku pada gosip teman-temannya. Ketika keluar, si istri sendiri merasa lega bahwa ia tidak lagi berada di lingkungan yang tidak kondusif itu.

FASE 3:

Ubah cara bermasyarakat.

Cara kita bermasyarakat berkembang secara perlahan-lahan. Bila beberapa tahun yang lalu kita tahu bahwa berbicara secara tatap muka sambil menatap ponsel itu tidak sopan, sekarang hampir semua orang melakukannya. Bila kita tahu bahwa keranjinan menatap ponsel itu sesuatu yang membuat kita berubah dan

tidak sehat, sebaiknya kita lebih aktif mengatur penggunaannya dan tidak bergabung dalam kelompok-kelompok media sosial secara berlebihan untuk mencegah terlalu banyak pesan yang masuk.

Dari semua langkah di atas, ada satu kesimpulan yang bisa kita tarik. Semua hal akan berputar kepada diri kita sendiri. Kita lah yang mengubah diri sendiri. Kita pula yang mengubah cara kita berputar ke masyarakat. Lakukanlah dan salurkan sendiri betapa kita mampu menjadi aset kehidupan yang andal.

Percayalah pada pada kekuatan diri sendiri untuk melakukan perubahan.

”



HAUS MENCARI DATA

Pasti kita sering sekali menerima telepon dengan berbagai penawaran: baik dari perusahaan asuransi, perbankan, maupun perusahaan penyedia jasa lainnya. Sering kita mempertanyakan bagaimana mereka bisa tahu nama dan nomor telepon kita padahal kita tidak pernah berhubungan dengan perusahaan tersebut. Hal ini bisa terjadi karena **akses terhadap data bisa diraih dari banyak pintu**.

Banyak perusahaan mulai sadar bahwa data pelanggan, data pemasok, dan data-data lainnya sangatlah penting. Tidak sedikit perusahaan yang tiba-tiba merasa bahwa mereka memiliki data yang besar sekali volumenya namun tidak tahu apa yang bisa mereka manfaatkan dari data tersebut. Tidak sedikit pula perusahaan yang dengan ceroboh menghapus data pentingnya karena tempat penyimpanan yang terlalu penuh dan baru menyesal di kemudian hari karena data itu ternyata sangat penting bagi divisi litbang perusahaan.

Semua orang tahu bahwa perusahaan seperti Google, Facebook, LinkedIn, dan Go-Jek adalah pengumpul data terbesar dan menjadi incaran para investor. Ini yang membuat mereka bisa memberikan servisnya secara gratis kepada kita, bahkan terus-menerus meningkatkannya agar kita semakin sering menggunakan aplikasi mereka tanpa kita harus membayar. Latar belakangnya tak lain tak bukan adalah karena mereka justru membutuhkan data perilaku kita yang mereka peroleh setiap kali kita berinteraksi dengan aplikasi mereka.

Inilah era Big Data: data besar, terstruktur maupun tidak. Namun, kita semua perlu mengingat bahwa



**BESARNYA DATA
BUKANLAH
POIN UTAMA,
MELAINKAN APAKAH
ORGANISASI MAMPU
MENGOLAH DAN
MEMANFAATKAN
DATA YANG MEREKA
MILIKI DEMI
PERKEMBANGAN
ORGANISASI.**



BIG DATA BARU BERGUNA BILA DAPAT DIMANFAATKAN UNTUK MENAJAMKAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN, MENAMBAH WAWASAN, MENINGKATKAN PELAYANAN, SAMPAI KEPADA MENUNJANG ATAU MENGOPTIMALISASI PROSES.

Perusahaan telekomunikasi terkemuka dengan *Big Data* yang super kaya ternyata bahkan perlu mengupayakan analisis datanya ke perusahaan konsultan kelas dunia untuk sampai pada keputusan-keputusan strategis bagi usahanya pula. Mengapa tidak dikerjakan sendiri? Tidak ada cukup analisis data di perusahaan tersebut. Di sinilah kita melihat tumbuhnya

kompetensi baru yang sebelum era ini tidak terpikirkan oleh masyarakat. *Blooming* pengumpulan data ternyata tidak dibarengi dengan pengembangan manusia yang mampu menganalisisnya.

Profesor Brian Caffo dari Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health mengatakan bahwa banyak perusahaan sudah sadar betapa bermanfaatnya pengumpulan data bagi keputusan bisnis perusahaan. Tetapi adakah manusia di organisasi yang bisa memahami makna data tersebut? Kita sekarang kekurangan talenta *data science*. Dan, kekurangan ini cukup serius. Banyak perusahaan yang sudah berinvestasi untuk mengumpulkan data tanpa memikirkan cara menguatkan otot organisasi dengan mengembangkan talenta-talenta yang peka data.

Data science menjadi sebuah ilmu baru yang diperlukan di Big Data. Bila pada era sebelumnya para *programmer* menjadi incaran perusahaan-perusahaan daring seperti Traveloka, misalnya, sekarang justru dibutuhkan kapasitas yang lebih holistik—campuran antara statistik, komputer, matematika, dan perilaku manusia yang oleh para ahli disebut sebagai disiplin baru bernama *data science*. Disiplin ini adalah kombinasi dari berbagai keahlian yang tidak bisa dikategorikan ke dalam disiplin tradisional.

Bila di masa yang lalu kita mengenal istilah *system analyst* yang berperan sebagai penerjemah antara pemakai sistem informasi dengan penyusunnya, di masa sekarang kebutuhan bisnis perlu mendasari seorang *data scientist* dalam mengarahkan pencarian datanya. *Big Data* bisa memberikan informasi yang banyak

sekaligus kompleks dan seorang data scientist barat memasuki hutan belantara, ia perlu tahu apa yang ia cari, bagaimana memilah-milah antara data yang penting dengan yang tidak penting untuk kemudian dapat membuat sebuah teori yang sesuai dengan kebutuhan bisnisnya.

Kita sendiri sebagai pekerja modern tidak bisa lagi melepaskan kehidupan kita dan kapasitas pemahaman data. Kita tidak bisa bicara tanpa data, apalagi membuat keputusan bisnis. Kita masih ingat betapa Basuki Tjahaja Purnama selalu bisa mempertanggungjawabkan keputusannya dalam berbagai proyek karena ia selalu menggunakan dan mengolah data dengan jelas sebelum membuat sebuah kebijakan. Begitu banyak pasukan anak-anak muda idealis yang bekerja tanpa kenal lelah di belakangnya dan menyajikan analisis data yang tidak terbantahkan. Bahkan ada yang lebih jauh lagi mengatakan bahwa "understanding = data" yang berarti suatu gejala tidak dapat dipahami tanpa adanya data. Penilaku googling, yang seolah sudah cukup di mata banyak orang, sesungguhnya sangatlah superficial. "Torture the data, and it will confess to anything" kata Ronald Coase, pemenang hadiah Nobel Ekonomi.

Apa pun profesinya, setiap individu perlu melakukan hal-hal sebagai berikut untuk menjadi **individu yang peka data**.

- 1 Belajar berbicara bahasa pengukuran dan analisis.** Kita perlu bisa berpartisipasi dengan penyajian data dalam diskusi-diskusi. Kita perlu terbuka, tetapi perlu tetap kritis dalam membaca data karena

data juga dapat diputar sedemikian rupa sehingga memberikan impresi yang berbeda 180 derajat.

2 Pahami statistik dasar. Kita tidak bisa menganggap bahwa data bisa kita baca secara intuitif. Sebanyaknya kita harus bisa membedakan apa yang dimaksud dengan mean, median, mode, standar deviasi, dan nilai p. Ini perlu masuk dalam perbendaharaan kata-kata kita dalam pembicaraan sehari-hari.

3 Gunakan beberapa perangkat lunak praktis untuk analisis data. Hal ini akan membantu kita memperbaiki sikap agar lebih familiar terhadap kegiatan utak-utak data ini.

The goal is to turn data into information, and information into insight.

—Gary Hamel, *Harvard Business Review*



JELAJAHI DAN TEMUKAN SOLUSI

Seorang teman tidak pernah ada matinya mengeluarkan ide. Kolega lain sering merasa terdesak bila ingin berdiskusi dengannya karena biasanya ia akan mempertanyakan ide-ide standar yang diajukan untuk kemudian menemukan alternatif jawaban sebuah masalah. Hal ini pun terlihat dalam kebiasaannya ketika bepergian. Ia lebih bertanih untuk menemukan tempat-tempat menarik dan tidak larim ketimbang area tans biasa. Tidak jarang ia mengambil jalan berbeda dari rute perjalanannya sehan-han sehingga jalur alternatifnya terus bertambah banyak. Ia kuat melakukan penyalipahan internet. Tidak hanya untuk menemukan ide baru atas isu yang sedang digetubrya namun juga untuk sekedar memuaskan rasa ingin tahunya. Kekuatannya dalam mencari, mengobservasi, dan mengamati hal-hal di sekitar maupun yang ada di internet menyebabkan ia seolah-olah selalu menemukan hal baru.

Sementara itu kita juga banyak mengenal orang-orang yang cerdas dengan prestasi akademis yang tinggi tetapi justru tidak pernah menemukan hal-hal di luar apa yang pernah ia pelajari di sekolah, ataupun di luar pengalaman kerjanya. Pada saat rapat di perusahaan, orang seperti ini lebih banyak mencari jawaban masalah yang standar dan berusaha menerapkannya pada masalah yang sedang dihadapnya saat ini. Bisa ada pendapat yang seperti ini melenceng dan kebiasaan lain dan pada yang lain. Si cerdas ini cenderung mengernyitkan kering dan mempertanyakan kemungkinan keberhasilan ide tersebut semata-mata karena belum pernah terbukti sukses di masa lalu.

Dua jenis pribadi di atas bisa saja memiliki tingkat inteligensi yang sama, namun sikap mentalnya jelas-jelas menunjukkan perbedaan. Yang pertama seolah-olah tidak pernah berhenti mencoba dan mencari tahu terus, sementara yang lain mantap dan jelas mengikuti jalur berpikir seperti yang pernah ia pelajari.

Kita tahu bahwa dalam era VUCA seperti ini hal-hal yang disruptif sering merupakan jawaban dan masalah yang sedang dihadapi, bukan?



SEBENARNYA, SEMANGAT Mencari ADALAH SEMANGAT NALURIAH MANUSIA.

Di zaman primitif pun nenek moyang kita tak berhenti mengeksplorasi lingkungan untuk menemukan apa yang bisa dimakan, mencari cara untuk menghindari musuh yang lebih kuat, maupun mencari obat-obatan baru yang disediakan oleh alam sekitar. Di masa sekarang, anak yang dibebaskan untuk memenuhi rasa ingin tahunya akan menjadi manusia yang lebih terbuka dan berani menenma ketidakpastian.

Orang yang eksploratif biasanya ingin tahu sesuatu yang belum mereka ketahui sama sekali. Mereka selalu berusaha menemukan hal baru yang menghadirkan momen eureka, avontuur, dan mengandung tantangan. Mereka tidak pernah berhenti mencari tahu tentang apa yang dilakukan oleh orang lain, mengapa

mereka melakukannya, dan belajar dari orang lain. Banyak pertanyaan muncul di benak pribadi yang eksploratif sebagai hasil dari pengalaman-pengalaman baru.



PENGALAMAN BARU, ORANG BARU, DAN BENDA BARU YANG DITEMUI MENGHASILKAN SEMACAM DISONANSI KOGNITIF, YANG AKAN MENIMBULKAN RASA PENASARAN SESEORANG YANG KEMUDIAN IA KEMBANGKAN DALAM KEBIASAAN UNTUK TERUS BERTANYA, INGIN TAHU, DAN MENCARI TAHU. INILAH YANG MENJADI CIKAL-BAKAL DARI KETERBUKAAN PIKIRAN (*OPEN-MINDEDNESS*).

Pribadi yang merasa tahu segalanya tidak biasa mencari jalan keluar, informasi, dan pengalaman baru. Orang seperti ini seolah-

olah merasa selalu harus memproteksi integritas intelektualnya yang juga merupakan homeostatisnya. Ia enggan terlihat bodoh atau tidak tahu sehingga bisa menjadi defensif. Ia dengan kuat mempertahankan dogma-dogma pengetahuannya yang tanpa sadar sudah mulai usang untuk kondisi sekarang. Bisa begini, mana mungkin ia menjadi orang yang berpikiran terbuka?

Jadi seperti dipopulerkan Steve Jobs, sikap eksploratif adalah sikap bisa menghubungkan antara titik yang sudah ada untuk mencari pola baru yang menarik dan unik atau menghubungkan satu titik yang sudah kita ketahui dengan titik lain yang masih dicari—connecting the dots. Orang yang eksploratif membuat koneksi antara berbagai sumber data. Dan hubungan ini ditemukannya pertanyaan-pertanyaan baru yang kemudian dipecahkan jawabannya dan berbagai sumber lagi. Siklus ini akan berkelanjutan di benak individu dan membentuk kepribadian yang tidak pernah puas untuk selalu bertanya dan mencari. Terbentuklah keterbukaan pikiran yang memang dibutuhkan untuk mencari banyak masukan.

Hasil riset yang dilakukan oleh para ahli juga mengatakan bahwa walaupun kapasitas observasi individu yang eksploratif itu kuat, orang seperti ini tidak membuat penilaian cepat-cepat dan mentalitasnya biasanya sangat utuh. Kepribadian dan kegiatan sehari-harinya didominasi oleh hasrat membuka pikiran dan berfokus pada apa yang belum ia ketahui, sehingga ia sering terlihat sebagai orang yang kreatif. Cara berpikir yang utuh ini meningkatkan daya empati, konsentrasi, introspeksi, dan fleksibilitas.



BAGAIMANA CARA KITA MENINGKATKAN KAPASITAS EKSPLORASI INI?

Belajarnya dan anak kecil yang sering bermain dengan imajinasi mereka. Sebagai orang dewasa, kita perlu berimajinasi tentang hal-hal yang saat ini sepelenya hampir mustahil terjadi.



PERPINDAHAN ANTARA MENTAL DAN BERMAIN BISA MEMBUAT PIKIRAN RILEKS DAN TERBUKA TERHADAP KEMUNGKINAN YANG TIDAK PERNAH TERPIKIRKAN.

Anak kecil dengan pengalamannya yang masih minim senanbisa takjub akan hal-hal baru yang ia temui, lalu ia akan menyerap dan menguliknya tanpa lelah. Terkadang orangtua harus mengorbankan barang-barang yang baru dibelinya karena rusak akibat rasa ingin tahu anaknya.

Kita juga perlu memiliki **semangat bertanya**. Adakah cara atau jalan lain untuk mencapai tujuan kita? Adakah kemungkinan yang belum terpikirkan oleh kita selama ini? Bisakah kita sedikit berputar? Eksplorasi tidak selamanya membawa kesuksesan. Tidak jarang, jalan baru yang ditempuh ternyata adalah jalan buntu yang mengharuskan kita berputar balik. Hal ini biasa terjadi dalam proses penemuan dan tak perlu membuat kita patah arang. Seperti kata Thomas A. Edison, ***"I have not failed. I've just found 10,000 ways that won't work."***

Dalam hidup, kita sering kali dikejutkan oleh situasi yang tak diduga-duga—perabot rusak, listrik korslet, atau rencana matang yang tiba-tiba batal karena peristiwa yang tidak bisa dielakkan. Masalah datang tak henti-henti dan rasanya tak akan pernah cukup waktu untuk menyelesaikannya. Masalah akan semakin menumpuk dan barulah akhirnya kita tersadar bahwa kita banyak menunda atau tidak pernah tuntas menyelesaikannya. Di tengah kepungan masalah ini, banyak di antara kita yang akhirnya tidak lagi peduli untuk menemukan inti permasalahan dan sekadar menangani gejala yang timbul. Apakah Anda juga mengalami hal ini?



ALL LIFE IS PROBLEM SOLVING.

**DEMIKIAN KATA KARL POPPER,
FILSUF ABAD KE-20.**

Namun, banyak di antara kita yang tidak merasa bahwa penyelesaian masalah adalah tanggung jawabnya. Kita menunggu atasan, pasangan, atau teman kerja kita untuk menyelesaikannya. Apalagi bila yang kita hadapi adalah masalah yang lebih kompleks, seperti politik kantor, masalah-masalah kinerja, menurunnya penjualan, budget yang dipangkas, dan berbagai situasi yang membuat orang tidak produktif. Janganlah melihat masalah sebagai sebuah kesempatan, mengambil waktu untuk sedikit mundur dan melihat masalahnya dan kejajahan saya pun kita tidak sempat.

Bila diamati baik-baik, **kita sesungguhnya sudah tidak bisa menyelesaikan masalah secara konvensional**. Bila dulu kita merasa bahwa penyelesaian masalah bisa dilakukan secara matematis, bahkan secara linear, di zaman VUCA ini masalah menjadi serba tak jelas, terlalu dinamis, dan ambigu. Bila di dekade yang lalu kita masih bisa menggunakan pendekatan yang pasti dalam menghadapi masalah, dengan teknik-teknik pemecahan masalah seperti “5 why” milik Toyota yang meyakini bahwa jawaban atas masalah itu pasti ada, maka di saat sekarang kita tidak bisa berharap demikian. Menurut Malcolm Gladwell yang menganalisis kejatuhan Enron, “*Puzzles are known problems with known or knowable solutions*.”

Sekarang ini banyak hal yang tidak masuk akal, tetapi nyata-nyata terjadi. Situasi ini lebih tepat bila dianalogikan sebagai misten—masalah yang tak diketahui dengan jawaban yang juga tak diketahui. Masalah seperti ini terkadang bisa diselesaikan dengan inovasi atau penemuan yang tidak lazim. Ahh-ahh ditemukan di

dalam berbagai buku maupun jurnal ilmiah, jawaban atas masalah seperti ini justru didapatkan melalui hasil observasi, original, sikap eksploratif, wawancara terbuka, ataupun pembuktian hipotesis yang berlandaskan keyakinan bahwa semua hal itu bisa tak jelas dan tidak pasti.

Dengan demikian, pencarian solusi memang sama seperti memecahkan sebuah misteri. Orang yang mencarinya harus kuat mengobservasi, mencan tahu dengan menggunakan empati dan intuisinya, melakukan tes dengan cepat, dan siap mengubah solusi bila ternyata belum pas.

"With math, there is only one right answer. But with design, there are many right answers." Itulah yang dikatakan Carl Bass, CEO dan Autodesk.



**MANUSIA MASA KINI
MESTI BERPIKIR
SELAYAKNYA DESAINER
DALAM MEMECAHKAN
MASALAH:
MENGHASILKAN
SOLUSI DARI SESUATU
YANG TIDAK ADA.**

Bila cara kekinian dalam mencari solusi adalah seperti yang dikemukakan di atas, tak heran pula bila kita sering dihadang oleh halangan mental saat melakukannya. Halangan mental yang lebih dikenal dengan istilah "mental block" ini dapat dibagi ke dalam beberapa kategori sebagai berikut:

1 **PERCEPTUAL BLOCK.**

Berdasarkan pengalaman di masa lalu, kita meyakini bahwa suatu masalah pasti hanya bisa diselesaikan dengan satu pendekatan saja.

2 **EMOTIONAL BLOCK.**

Keengganan mengambil risiko, menghindari kompleksitas, dan berlaku menyederhanakan masalah.

3 **CULTURAL BLOCK.**

Tidak lagi mempertanyakan hal-hal yang sudah berlaku umum.

4 **EXPRESSIVE BLOCK.**

Sulit mengemukakan ide-ide segar kepada orang lain.

Kita perlu membebaskan diri dari halangan-halangan tersebut dan bersikap lakis dalam menghadapi masalah. Dunia yang penuh masalah ini menuntut kecepatan, pemahaman, dan analisis. Saat ini kita seolah berhadapan dengan situasi yang

penyuh dilema. Sejak usia muda, generasi milenial pun sudah harus mengasah akal sehat, kecermatan, kecepatan, dan kesabaran untuk menghadapi ketidakpastian.



KITA PERLU MEMILIKI TAKTIK AGAR MAMPU BERADAPTASI DENGAN KENYATAAN INI DAN TERAPKAN VUCA KITA SENDIRI—*VISION, UNDERSTANDING, CLARITY, AGILITY.*

—seperti yang telah dikemukakan di bab awal buku ini.

Semua keputusan bukannya tanpa risiko. Oleh karena itu, jadikanlah risiko sebagai teman akrab kita. Pertimbangkan kebenarannya dan wujudkan dalam bentuk tindakan nyata. Kita dituntut untuk memiliki kesadaran diri yang tinggi dan melakukan proses refleksi setiap saat, dengan memanfaatkan kegagalan sebagai pembelajaran intensif. Kita perlu menjadi pemikir kritis yang selalu siap melenting kembali dan terbiasa dengan turbulensi keadaan ini. Hanya dengan cara-cara pemecahan baru seperti inilah kita dapat terus berkembang.

Each experience teaches us all new things. Embrace problem solving and the many unseen treasures it represents.

—Glenn Llopis



NYATAKAN DENGAN JELAS DAN BERANI

Zaskia bersahabat dengan Ana semenjak di bangku sekolah dasar sampai mereka kuliah. Ana sangat mengagumi Zaskia yang cantik, pintar, dan populer. Keduanya jarang sekali bertengkar karena sikap Ana yang cenderung mengalah. Zaskia tampak selalu tahu apa yang diinginkannya dan bisa meyakinkan Ana untuk setuju dengan pilihannya.

Amin adalah atasan yang dilakui di kantornya. Bila ia menemukan kesalahan anak buah dengan suka lintang la langsung memarahi mereka di depan umum. Dalam sapat ia cenderung mendominasi pembicaraan dan mengabaikan masukan dan anak buahnya.

Ani adalah seorang karyawan yang kreatif dan pekerja keras. Banyak klien yang senang dengannya sehingga produktivitasnya cukup tinggi. Namun ketika ada kesempatan untuk menjadi *creative director*, posisi yang sangat didambakannya, ia terpaksa gigit jari karena jabatan tersebut diisi oleh orang lain yang memang lebih pandai menjual diri. Ani menganut paham "barulah orang lain yang mental."

Ana, Amin, dan Ani adalah beberapa contoh orang-orang yang memiliki masalah dalam berkomunikasi. Ana dan Ani tidak yakin bahwa mereka memiliki hak yang sama dengan orang lain untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan, sementara Amin justru mengabaikan hak-hak orang lain. Masalah-masalah ini bisa disebabkan oleh cara berpikir yang mengharuskan orang untuk mendahulukan kepentingan orang lain dan mengesalkan kepentingan sendiri.



**KEKHAWATIRAN
UNTUK MENYINGGUNG
PERASAAN ORANG
LAIN ATAU KETAKUTAN
AKAN PENOLAKAN
INI JUSTRU MEMBUAT
ORANG MENGALAH ATAU
BAHKAN MENDOMINASI
PEMBICARAAN. APA
PUN ALASANNYA,
KETIDAKMAMPUAN
BERKOMUNIKASI SECARA
GAMBLANG DAN OTENTIK
INI AKAN MERUGIKAN
INDIVIDU.**

Era digital yang kita hadapi ini justru merupakan **era komunikasi**. Saat komunikasi bisa diselesaikan dalam bentuk teks singkat, sering kali kita tergagap-gagap dalam menyampaikan pendapat, apalagi berargumentasi secara langsung. Kepribadian kita bisa begitu berbeda antara yang tertangkap di dunia maya dengan yang tampil di dunia nyata. Padahal



JUSTRU DENGAN PERSAINGAN YANG SEMAKIN HEBAT INI KITA PERLU MENJADI PRIBADI YANG KOHEREN BAIK DI DUNIA NYATA MAUPUN MAYA. KITA PERLU BERSUARA LANTANG, PERCAYA DIRI, TIDAK RAGU, NAMUN TETAP SANTUN.

Bagaimana memulanya?

Banyak orang menyebut komunikasi yang jelas dan ekspresif ini sebagai **komunikasi lugas**. Orang yang lugas bisa berkomunikasi, bernegosiasi, dan mengikuti rapat dengan efisien karena ia dapat menyampaikan isi pikirannya dengan susunan kalimat yang baik. Orang yang lugas tidak mengkhawatirkan pendapat orang lain terhadap dirinya. Dengan keterbukaannya ia bahkan bisa didekati dan dihormati orang lain. Ia tidak ragu untuk mengoreksi perkataannya bila ternyata pendapat lain yang lebih baik. Ia tidak harus merasa diri paling benar karena ia sadar bahwa orang lain bisa saja memiliki pandangan berbeda yang sama benarnya. Bukankah kesenjangan antargenerasi di zaman sekarang sering dibumbui oleh tidak lancarnya komunikasi? Masing-masing pihak memiliki prasangka terhadap pihak lain sehingga akhirnya respek antargenerasi menjadi berkurang.

Untuk bisa berkomunikasi dengan lugas, **respect** adalah dasar utamanya. Kebiasaan bersikap defensif atau saling nundung justru banyak menghambat kita untuk mengembangkan sikap respect. Respect yang paling utama sebetulnya terarah pada diri sendiri. Kita perlu menyadari hak-hak kita sebagai manusia. Kita perlu sadar siapa kita dan apa saja hak-hak kita.



KETIKA KITA BISA MEMAHAMI KEKUATAN DAN KETERBATASAN KITA SECARA BERIMBANG DAN SECARA SEHAT MEMBUAT BATASAN-BATASAN YANG JELAS DAN ADIL PADA DIRI KITA, MAKA BERARTI KITA MENGENAL DIRI SENDIRI.

Kita harus menghormati diri sendiri barulah bisa menghormati orang lain. Ingatlah bahwa orang lain juga punya hak yang sama dengan kita. Mereka juga punya kelebihan dan kekurangan. Mereka pun boleh tidak setuju, tidak suka, tidak menjawab, dan menolak.



KUNCI LAIN YANG TAK KALAH PENTING UNTUK BERKOMUNIKASI ADALAH DENGAN MENGUASAI SITUASI PEMBICARAAN.

Adanya perbedaan generasi menyebabkan kemampuan berkomunikasi justru menjadi semakin penting. Banyak perusahaan ingin mengorbitkan generasi muda agar dapat segera mencapai kematangan seperti senior-seniorinya sehingga para talenta muda ini dapat efektif berinteraksi dengan pimpinan perusahaan. Alasan sering kali mengatakan bahwa generasi muda di organisasinya merasa minder dan menjaga jarak apabila harus rapat dengan pemimpin perusahaan klienya. Namun di sisi lain, kita juga melihat anak-anak kuliah yang sudah mampu memulai bisnis start-up. Mereka bisa berdiskusi dengan santun dan jenaka sambil meyakinkan lawan bicaranya yang berusia jauh lebih tua untuk membeli ide-ide mereka. Tidak jarang alat presentasi mereka hanyalah ponsel yang berada di dalam genggamannya. Jadi, siapa bilang anak muda zaman sekarang tidak mampu berkomunikasi dengan setara?



**SEPANJANG KITA MAMPU
DENGAN CEPAT MENANGKAP
MAKSUD LAWAN BICARA,
MEMBUAT KESIMPULAN,
DAN MEMBERI KOMENTAR
POSITIF TERHADAP APA YANG
DIKATAKAN ORANG, KITA BISA
MEMBUAT PEMBICARAAN
MENJADI MENYENANGKAN
DAN BERDAMPAK POSITIF.**

Tidak peduli tua atau muda, kita harus memiliki kejelasan akan visi kita sendiri, sehingga pembicaraan kita tampak “bersi”. Perangkat seperti ponsel bahkan bisa menjadi alat peraga yang ampuh. *Social proof* alias hal-hal yang bisa menguatkan opini kita bisa segera kita sajikan. Apalagi kalau kita lah yang menindaklanjuti pembicaraan lebih dahulu. Bisa dikatakan beginilah cara kita melakukan kontrol terhadap situasi.

Kelugasan pada prinsipnya mencari hasil “sama-sama menang” berupaya untuk memahami dan dipahami sambil menaruh respek pada orang lain. Kelugasan justru akan mengentalkan hubungan menjadi lebih baik.

Era digital yang kita hadapi ini justru merupakan era komunikasi.

”



TETAPLAH TERHUBUNG

Tak bisa kita pungkiri lagi bahwa era digital membawa dampak besar terhadap kegiatan ekonomi, teknologi, dan profesi. Harapan pelanggan atau yang sering disebut dengan "user expectation" berubah dengan cepat sehingga para penyedia jasa pun perlu menata ulang posisinya agar bisa terus kompetitif. Sudah pasti mereka perlu belajar lebih giat lagi, bukan hanya dari buku tetapi melalui kegiatan-kegiatan curah pendapat yang dapat membawa kita pada ide-ide baru nan segar.

Contohnya, musisi. Dengan kemajuan teknologi, setiap orang yang bukan musisi profesional pun bisa membuat lagu, mengatur suara sampai terdengar mulus dan bagus, bahkan membuat rekaman yang hampir sempurna. Sebagai dampaknya, musisi perlu berpikir keras untuk dapat menyajikan nilai tambah yang tidak bisa dicapai dengan kecanggihan teknologi semata.

Namun,



TERNYATA KITA TIDAK BISA BEKERJA SENDIRI.

Belakangan ini upaya kolaborasi tengah menjadi tren yang mendunia. Kolaborasi bisa terjadi antara dua musisi, dua genre, dua profesi, bahkan dua brand yang tadinya berbeda pasar dan misi. Tidak bisa kita bayangkan bagaimana para profesional dengan ego masing-masing ini bisa berdiskusi sehingga akhirnya

membentuk kolaborasi yang kita nikmati sekarang. Kita tidak bisa lagi membayangkan kesuksesan seorang profesional yang hanya bekerja tertutup dalam sarangnya secara mandiri. Kegiatan kerja sama, membangun jejaring, saling kontak, dan aktif dalam komunitas sudah bukan kegiatan "ekstrakurikuler" yang menyenangkan untuk dijalani tetapi merupakan kegiatan utama setiap profesi. Kita tahu bahwa informasi bisa didapatkan secara gratis dari internet, namun,



PERTUKARAN IDE, MANAJEMEN INFORMASI, KETERLIBATAN DALAM PROYEK-PROYEK PERCOBAAN, DAN BERTAMBAHNYA TEMAN- TEMAN BARU HANYA BISA KITA DAPATKAN MELALUI KEGIATAN JEJARING YANG INTENSIF.

Bila di antara kita masih ada yang merasa bahwa kegiatan ini membuang-buang waktu, mungkin kita harus mengkaji ulang apakah jejaring yang kita bangun betul-betul yang kita butuhkan atau ternyata kita menaruh jejak di tempat yang salah.

Membangun jejaring atau *networking* adalah sebuah kemampuan profesional, teknis, dan politik yang sudah pasti harus kita lakukan. Tak jarang kita jumpa orang-orang yang menganggap berpolitik sebagai kegiatan yang tidak terpuji, kotor, dan harus dihindari. Jika dilihat secara etimologis, kata politik memiliki muatan ‘policy’ atau ‘kebijakan’ sehingga bisa dilihat sebagai perilaku yang berkaitan dengan pembuatan kebijakan. Seorang penulis bernama Joice Mitchell mengatakan bahwa politik adalah pengambilan keputusan kolektif atau pembuatan kebijaksanaan umum untuk masyarakat seluruhnya. Jadi,



**KEGIATAN BERPOLITIK
DIBUTUHKAN OLEH SEMUA
ORANG YANG INGIN
MENDAPATKAN DUKUNGAN
AGAR IDE, PRODUK, ATAUPUN
TUJUAN LAIN YANG INGIN
DICAPAINYA BISA DITERIMA OLEH
MASYARAKAT LUAS.**

Yang kotor adalah manakala politik digunakan hanya untuk menerapkan kebijakan yang dalam jangka panjang ternyata merugikan masyarakat luas.

Bila, misalnya, produsen ingin membuat produknya diterima dan dibeli oleh masyarakat luas, tidak jarang keterampilan-keterampilan berpolitik ini perlu dilakukan untuk lebih mendapatkan buy-in dari masyarakat luas. Keterampilan untuk

melakukan pendekatan dan mengikat emosi secara nyata perlu terus dibangun. Kita bisa melihat Bukalapak sebagai platform pasar digital berusaha membangun kemitraan dengan para penggunanya secara tatap muka melalui kegiatan BukaMusik. Kegiatan membangun jejaring ini sungguh ajaib. Seseorang yang tadinya hanya memenuhi undangan teman untuk sekadar ngopi bareng, akhirnya menemukan kesempatan untuk mengembangkan sayap bisnisnya secara global setelah “kopi darat” tersebut.

Banyak orang menyalahartikan kegiatan membangun jejaring ini dengan kegiatan sekadar basa-basi atau silaturahmi saja. Memang benar bahwa pembicaraan yang ringan dan santai diseling canda merupakan dasar dari kegiatan benjaring. Namun di balik kegiatan informal ini kita harus tahu apa yang kita mau dan apa misi dan profesi dan institusi yang hendak kita sebarikan.



**SEORANG PENGUSAHA
START-UP SEKALIPUN HARUS
MENGERTI KEUNTUNGAN
APA YANG BISA DIDAPATKAN
ORANG YANG MENGGUNAKAN
JASANYA DAN BAGAIMANA
IA BISA MEMONETISASI
KEGIATAN TERSEBUT.**

Agenda kita tidak bisa disampaikan secara blak-blakan, karena orang akan cenderung menjauh dalam proses hard sell seperti itu. Kita perlu belajar bagaimana mencari waktu yang tepat untuk masuk menyampaikan misi kita. Pendeknya, kita perlu **mengenal diri, visi, misi, dan sasaran** kita.

Kita pun perlu belajar **menahan ego, merendahkan, dan membuka diri untuk berkolaborasi**, karena inilah jalan satu-satunya untuk tetap belajar, menambah ilmu, dan menyebarkan misi kita kepada dunia global. Kemitraan tidak selalu harus berbentuk kerja sama yang baku. Kita bisa melakukannya untuk suatu musim, proyek, ataupun pelanggan tertentu. Yang jelas,



KOLABORASI MEMBENTUK KEUNIKAN BARU YANG TADINYA TIDAK DIMILIKI, SEHINGGA KITA BISA BERINOVASI DAN MEMASUKI PASAR- PASAR BARU.

Semakin digital-nya dunia menimbulkan kekhawatiran bahwa manusia akan menjadi semakin terasing. Tetapi sebenarnya

tidak demikian halnya. Kitaah manusia sebagai makhluk sosial sebenarnya tetap ada. *Alignment* tidak bisa dilakukan mesin. Keterlambatan interpersonal adalah masalah perasaan.



KEUNIKAN INDIVIDU DAPAT TERASA LEBIH KUAT PADA SAAT BERTEMU MUKA DAN BERINTERAKSI SECARA MENDALAM.

Kemanusiaan kita adalah senjata rahasia kita untuk tetap eksis di dunia digital. Jadi, tetap menjaga silaturahmi dan kemampuan untuk melibatkan diri dalam diskusi-diskusi terus tetapi santai adalah keterampilan teknis yang sebenarnya harus dimiliki oleh semua orang.

Sebagai profesional, kita perlu mengolah ulang diri kita sendiri. Kita perlu menggalakkan disiplin dalam mendengar, belajar, menyambung rasa, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial baik daring maupun nyata.

Komunikasi kita adalah senjata
rahasia kita untuk tetap eksis di
dunia digital.



AWET MUDA

Dalam gelombang perubahan yang terus bergulung, kita melihat perusahaan-perusahaan yang sudah lama berdiri terpaksa memasang kuda-kuda. Banyak yang kemudian mengundangkan semangat untuk berubah. Berubah bisa dalam bermacam-macam bentuk. Bisa berbelok arah, bisa juga putar balik, mengurangi, ataupun menambah. Yang jelas, tidak diam atau bergerak santai dalam zona nyaman masing-masing.

Namun, kita juga bisa melihat banyaknya karyawan terulama pada perusahaan-perusahaan besar dan mapan, yang masih tenang-tenang saja menikmati hasil penjualan yang stabil, tanpa merasakan adanya ancaman persaingan, inovasi, dan perubahan dalam bisnis. Sementara di perusahaan lain kita bisa menemui suasana yang menimbulkan kesan bahwa perusahaan ini tetap segar meski sudah berumur puluhan tahun. Kesegaran itu bukan terjadi karena mereka sudah berganti pemimpin, karena ternyata pemimpinnya masih yang lama juga. Bukan pula karena banyaknya karyawan milenial baru, karena ternyata persentase golongan *baby boomers* masih lebih dominan. Napas "muda" itu terasa di mana-mana. Tak hanya di satu titik atau satu individu saja, tetapi pada setiap titik ketika kita bersentuhan dengan perusahaan itu. Melalui interaksi dengan para karyawannya, kita bisa merasakan napas segar perusahaan ini melalui peremajaan diri yang dilakukan terus-menerus.

Toyota bisa menjadi satu contoh perusahaan yang terus berusaha meremajakan dirinya. Ketika Elon Musk menemukan mobil tanpa pengemudi, industri mobil, termasuk Toyota, pasti terguncang

Tetapi tidak lama kemudian Toyota sudah memberikan pengumuman bahwa di Olimpiade Tokyo tahun 2020, mobil tanpa pengemudi sudah bisa dinikmati di kota tersebut. Komitmen perusahaan untuk mengikuti zaman mereka berbagi dengan kemampuan riset dan membangun kembali operasi lama dengan kapasitas baru secara terus-menerus.

Peserta yang dilakukan benar-benar menjadi isu utama, meskipun dengan sasaran yang terkadang sulit dibenarkan akal. Hal ini membuat seluruh tim mau tidak mau harus memandang ke depan, berpikir lebih jauh dan lebih luas. Individu dalam organisasi pun terbiasa melihat tantangan yang lebih sulit dan lebih kompleks. Perusahaan yang awal muda ini juga tidak takut menghadapi audit, sehingga dengan cepat dapat mengidentifikasi kamacetan, ketidaksihonestan, dan prosedur yang sudah usang dan terlalu berbelit-belit.



PRINSIP INOVASI YANG SELALU PERCAYA BAHWA MEMINJAM IDE DARI DISIPLIN ILMU LAIN ITU AKAN MEMPERKAYA IDE KITA SENDIRI PUN DITERAPKAN SECARA KONSISTEN.

Selain itu, nisel terhadap perubahan keinginan dan kemauan pelanggan juga dijadikan fokus penting dalam mengolah organisasi

Sementara banyak perusahaan berupaya meremajakan diri, bagaimana dengan diri kita sendiri?

Kita sering menemui orang yang sudah jelas-jelas bertambah usia, tetapi setelah lewat berpuluh tahun penampilannya tetap tidak berubah, bahkan justru terlihat lebih muda. Tentunya ada cara pikir, kebiasaan, atau sikap mereka yang menyebabkan demikian

Sebuah nisel mengatakan bahwa



INDIVIDU DENGAN CARA PIKIR YANG SELALU SEGAR, PENUH RASA INGIN TAHU, DAN SEMANGAT BELAJAR HAL-HAL BARU AKAN MEMILIKI USIA BIOLOGIS YANG LEBIH MUDA DARIPADA USIA KRONOLOGISNYA.

Individu ini memiliki pandangan yang positif tentang masa depan, memiliki locus of control internal sehingga tidak gemar menyalahkan orang lain ataupun situasi. Ia tidak menutup mata terhadap kesenjangan antara dirinya dengan orang lain, serta tidak segan-segan belajar dari siapa pun. Bila dipimpin oleh individu yang berpikiran segar seperti ini, perusahaan akan menjadi tetap segar pula.

Bila kita amat beruntung, perusahaan yang berhasil menempatkan diri memiliki tanda-tanda khusus. Kita akan melihat adanya keberanian, cara pikir yang kontradiktif dengan keadaan yang umum, dan sikap yang tidak pernah membatasi diri terhadap segala kemungkinan yang datang. Seorang ahli manajemen mengemukakan beberapa prinsip bila kita ingin menempatkan organisasi sebagai berikut:

1 **Tinggalkan masa lalu.**

Kita harus jadikan masa lalu sebagai landasan pembelajaran untuk menghadapi masa depan. Kita patut mengambil pelajaran dari masa lalu, tetapi tidak hanya berkutat pada kejayaannya.

2 **Promosikan keberanian.**

Dalam organisasi yang kuat, kita tidak bisa hanya berfokus pada kinerja berkala saja. Kita perlu juga menjaga sikap mental yang berani. Dengan demikian kita akan mendapatkan lebih banyak anggota tim yang mau

mengambil alih tanggung jawab dan melakukan terobosan

3 Sambut kegagalan.

Pahamilah bahwa kegagalan adalah cara kita menuai pembelajaran

4 Balik arah.

Cantah kesempatan untuk membayangkan bahkan melakukan hal yang tidak biasa kita lakukan atau bahkan justru yang berlawanan dengan apa yang biasa

5 Imajinasikan semua kemungkinan.

Kemampuan ini dikenal sebagai kemampuan anak-anak. Mereka sering berkhayal dan memikirkan hal-hal yang tidak mungkin, dan inilah yang sering kali dilupakan oleh orang dewasa

6 Lihat dari luar.

Sekali-kala kita perlu memindahkan perspektif kita yang terbiasa melihat dari kaca mata dan posisi di dalam organisasi. Kita perlu menyadari bahwa kita bukan saja bersaing dengan kompetitor, tetapi juga dengan diri sendiri

7 **Hindari batas-batas.**

Batas akan mengecilkan ruang gerak dan membuat kita lebih sering berhenti karena terbentur pada apa yang telah kita gantikan sendiri. Ingatlah bahwa hanya langit yang menjadi batasan kita.

Selain menjaga prinsip-prinsip tadi, perusahaan-perusahaan bergeser muda selalu menjaga kesinambungan untuk melahirkan produk baru. Tidak peduli bahwa produk ini terkadang harus meng-"kanibal" produk yang sedang berjalan. Ingat kejatuhan Kodak yang ragu untuk mengeluarkan kamera digital temuannya karena khawatir produk rol filmnya akan terkalahkan sementara kompetitornya tidak memiliki keraguan ini? Jadikanlah kisah itu pelajaran agar kita dapat terus bertahan dan unggul di era disruptif ini.



***LIFE BEGINS AT
THE END OF YOUR
COMFORT ZONE.***

Insanity is doing the same thing
over and over again, but expecting
different results.

—Einstein



TETAP MANUSIAWI DI ERA DIGITAL

Masyarakat di seluruh dunia terasa menjadi cenderung pasif ketika teknologi digital menguasai dunia. Kita rasanya lupa tentang ketenangan transaksi nonelektronik, hidup di lingkungan tanpa listrik secara harmonis, serta berbisnis di pasar secara tradisional.

Human value adalah kekuatan manusia yang tidak akan lekang dimakan zaman. Dalam meningkatkan kekuatan teknologi ini, kita perlu berfokus pada langkah-langkah menguatkan nilai-nilai manusiawi kita sebagai anggota masyarakat maupun secara pribadi. Kita perlu menjaga kekuatan kita agar tetap bisa mempunyai pilihan hidup dan tidak 100% tergantung pada teknologi. Mungkinkah itu? Harus mungkin.

Kita harus saling mengingatkan bahwa, "we are in the age of ideas". Ide tidak datang dari robot. Ide datang dari otak manusia yang segar. Hanya ide-ide baru yang bisa mengubah, mengembangkan, dan memajukan organisasi dan masyarakat. Kita, terutama milenial yang merupakan harapan bangsa, perlu menjaga agar pemikiran-pemikiran tetap aktif dan senantiasa berimajinasi dan melepaskan diri dari bayangan "dark future".

Tugas kita adalah tidak berhenti me-remajinasi-kan dunia yang kita bayangkan akan kita tempati.



TENTANG PENULIS



Tertantang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia, **EILEEN RACHMAN**, yang lulus dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia tahun 1983 ini, mendirikan **Experd Consultants** pada 1989. Experd (Executive Performance

Development) tumbuh menjadi salah satu konsultan SDM terkemuka di Indonesia yang bergerak secara *end-to-end*, mulai dari rekrutmen, *assessment*, *culture cultivation*, hingga pengembangan *human capital*. Klien-klien Experd tersebar di seluruh penjuru Nusantara, meliputi perusahaan nasional dan multinasional di berbagai bidang seperti perbankan, finansial, oil and gas, pertambangan, manufaktur, dan juga lembaga pemerintahan, organisasi internasional, dan NGO.

Sejak 2008, perempuan kelahiran Bukit Tinggi, 3 Juli 1960, ini bekerja sama dengan Klasika KOMPAS, mengembangkan kolom Karier dan berhasil menjadi anchor dari bagian Klasika KOMPAS. Keterlibatan dan keaktifan para pembaca Kolom Karier-nya, dipadu dengan kegiatan bisnis yang dijalannya sehari-hari, membuat penulisan kolom ini menjadi pusat pembelajaran pribadinya, sekaligus tantangan untuk menyajikan solusi dari masalah-masalah SDM terkini.

Sebelum memulai Experd, Eileen Rachman sempat menjadi Konselor di SMA Sumbangsih (1980), asisten dosen di Jurusan Psikologi Sosial Fakultas Psikologi UI (1983–1985), dan juga

Kepala Departemen Psikologi di Sanatorium Dharmawangsa (1983-1986). Setelah itu dia masuk ke dunia bisnis sebagai Kepala Biro Sumber Daya Manusia di Bank Umum Asia (1986-1989), yang kemudian menjadi Lippo Bank.

Semua pengalaman itu belajar dari para remaja, dunia pendidikan, bahkan dunia kesehatan jiwa, membuat Eileen yakin bahwa kekuatan manusia senantiasa harus diperkuat, terutama di negara padat penduduk seperti Indonesia. Dan, kekuatan itu datang dari cara pikir. Menurutny, kecerdasan saja tidak cukup, cara pikir yang benarah yang membuat seseorang menjadi kuat.

Di sela-sela kesibukannya, nenek empat cucu ini masih terus aktif berkarya untuk mencari jawaban atas kegelisahannya dalam memandang masa depan. Sepanjang tahun 2000-an, misalnya, Eileen menerbitkan bukunya yang berjudul *Gaul: Meraih Lebih Banyak Kesempatan* (2004), *IQ- IQ* (2005), *Jadi Nomor Satu* (2007), *Fit & Proper* (2009), *Anda Bisa* (2009), *52 Kata-kata Motivasi yang Memberi Semangat dan Mencerahkan Hati* (2010), *Menjadi Warga Dunia* (2015), dan terakhir, seri Sukses yang terdiri dari *Sukses Mawas Diri*, *Sukses Jadi Coach*, *Sukses Jadi Nomor Satu*, *Sukses Jadi Pemimpin*, *Sukses Jadi Professional*, dan *Sukses Kelola Manusia*.



Dari START-UP menuju **UNICORN**

Kiat Sukses Berkarir di Era Digital

Banyak orang ingin memulai *start-up business*. Betapa tidak, perusahaan-perusahaan seperti Go-Jek, Traveloka, atau Tokopedia tidak memulai perusahaannya dengan modal besar. Tren ini bukan saja terjadi di negara kita, tetapi sudah mendunia. Cara memulai perusahaan dan meluncurkan produk sudah berbeda dengan praktik 10 tahun yang lalu.

Kenyataannya, banyak juga *start-up* yang tidak berhasil. Kita perlu menyimak bahwa *start-up* dibangun dalam kondisi yang tidak bisa diprediksi. *Start-up* yang sangat sederhana atau yang bermodal besar sekalipun tetap harus mempunyai derap yang sama dalam menembus kabut *uncertainty* dan sanggup mempertahankan bisnisnya. Buku ini mengajak kita untuk membuka wawasan mengenai hal-hal yang tadinya tidak terpikir oleh kita, sehingga kita bisa memanfaatkan *human creativity* kita lebih jauh.



Penerbit
PT Gramedia Pustaka Utama
Komplek Gramedia Building
Jl. L. L. S.
Jl. Pangeran Dana 29-37
Jakarta 10272
www.gp.co.id

